

Ицхак Адизес

Развитие лидеров (часть 2)

Содержание данного материала защищено авторскими правами. Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть осуществлены только с согласия правообладателей.

Глава 6

Рекомендации $raEi$ и $RaEi$

КОММУНИКАЦИЯ

«Сбавь скорость, чтобы я понял тебя побыстрее»

Эта еврейская поговорка означает: «Проще накормить человека чайной ложкой, чем из пожарного шланга».

Поскольку Е пытается выполнить недельную работу за день, его язык не успевает за полетом его мысли. Он беспрестанно перескакивает с одного предмета на другой, а тот напоминает ему о третьем. Поток сознания заставляет его то и дело обрывать самого себя на полуслове и терять нить собственных рассуждений.

Это сбивает с толку собеседника. «Какого дьявола он от меня хочет? — думает он. — Что я должен делать?»

Воодушевление Е заразительно. Беседа с ним нередко заставляет людей задуматься. Это здорово, да вот беда — пока Е продолжает говорить, он не в состоянии слушать собеседника. Он не готов принимать новые входные данные, пока обрабатывает прежние. Но так вы можете быстро лишиться слушателей.

Каждый раз, высказывая какую-либо мысль, внимательно следите за реакцией людей, чтобы определить, понимают ли они то, что вы говорите. Если у них отсутствующий вид, сделайте паузу и подождите, пока вы вновь завладеете их вниманием. Что толку говорить, если вас не слушают?

Найдите себе переводчика

Предприниматель общается с людьми, используя тактику молниеносных атак. Поток его сознания непрерывно меняет направление, Е поминутно обрывает фразу на полуслове, пытаясь решить все проблемы разом. В итоге он постоянно ставит людей в тупик.

Если вы чувствуете, что ваша аудитория не в состоянии уследить за ходом ваших мыслей, остановитесь. Замешательство окружающих — тревожный сигнал, оно говорит о том, что вы не отдаете себе отчета в сказанном.

Чтобы проверить себя, найдите среди присутствующих того, кто считает, что понял услышанное, и попросите его пересказать вашу речь. Если он не в состоянии передать ваши мысли, пусть это попробует сделать кто-то другой. Ищите переводчика, пока трактовка ваших мыслей не удовлетворит вас.

Выполняя это упражнение, будьте осторожны. Порой в голосе руководителя звучит насмешка и даже издевка: «Ну-ка, расскажи нам, о чем я сейчас говорил?» Собеседник чувствует себя униженным и теряет нить рассуждений.

Будьте готовы к неожиданностям. Люди могут понять ваши слова совсем не так, как вы рассчитывали. На то есть масса причин. Возможно, вы изложили лишь общую идею, а ваши подчиненные, которым предстоит заниматься ее внедрением, произвольно добавили к ней множество деталей. Ваша идея обрела плоть и кровь, но предстала перед вами в несколько ином обличье, чем вы ожидали.

Однако такие метаморфозы очень полезны. Вы видите, чем обернется ваша идея, до ее реализации. Внедрение может превратить ангела вашей мечты в чудище Франкенштейна.

Чтобы вас понимали, пусть С в вашем алфавите следует за В

Е обобщает, проводит параллели, приводит примеры, рассказывает анекдоты и сыплет цитатами — он делает все, чтобы растолковать свои идеи и доказать их значимость. При этом он крайне редко углубляется в детали и практически неспособен изложить свои соображения последовательно от А к В и от В к С.

Описывая проблему, вы излагаете свои мысли весьма путано. Окружающие интуитивно догадываются, о чем вы говорите, но вряд ли сумеют четко сформулировать вашу идею или понять, как ее можно внедрить. Вы даете представление о проблеме, но не ставите задачу, которую нужно решить. В итоге возникают чудовищные недоразумения.

Идея бесполезна, если ее невозможно внедрить. Благими намерениями вымощена дорога в ад. Чтобы вас понимали, *конкретизируйте* проблему, используя точные данные. Прежде чем говорить, продумайте логическую последовательность изложения и не отклоняйтесь от нее, излагая свои мысли.

Не спешите делиться своими мыслями

Е обожает думать вслух, и это бывает весьма опасным. Сам того не ведая, он может отправить своих подчиненных в полтора десятка мест одновременно, пытаясь поймать журавля в небе и тем самым нанося ущерб компании. Это происходит потому, что подчиненные Е принимают высказанные вслух мысли за поручения. Как сказал мне однажды вице-президент компании из списка Fortune 100: «То, что *вызывает интерес* у моего босса, должно приводить в восторг меня. Так я делаю карьеру».

Видя, что вы увлечены идеей, ваши подчиненные воспринимают это как руководство к действию. Как только им кажется, что вы отдали распоряжение, они бросаются его выполнять.

Беда в том, что у вас ежеминутно рождается десяток новых идей, а значит, кадровые ресурсы быстро иссякнут, и в конечном итоге ваши подчиненные уподобятся белке в колесе, которая сломя голову мчится в никуда.

Есть лишь один способ разорвать этот порочный круг. Научитесь *держат язык за зубами*, пока не убедитесь, что розданные поручения выполнены.

У славян есть пословица, которая выражает ту же мысль иначе: «Сначала испеки, потом подавай на стол». Не нужно кормить людей сырыми идеями, особенно если вам приходится платить гостям за то, что они едят вашу стряпню.

Попробуйте действовать по-другому. Когда вам в голову придет очередная идея, запишите ее и подшейте в папку с надписью «Идеи». Периодически просматривайте содержимое папки. Вполне возможно, что спустя некоторое время вы сочтете свою идею вздорной или пустяковой.

Том Монаган, основатель Domino's Pizza, широко использовал мои методики, создавая свою компанию. Однажды он показал мне шкаф, набитый папками с надписью «Идеи». Время от времени он заглядывает в эти папки, но не забывает, что его подчиненным не под силу переварить и внедрить все идеи сразу.

Если вы убеждены, что ваша идея стоит того, чтобы немедленно взяться за дело, обсудите ее с заместителем или помощником, которому вы доверяете и который не побоится вам возразить. Сделайте это, *прежде* чем начнете раздавать поручения подчиненным, которые будут попадаться вам под руку.

Вы убеждены, что вас никто не понимает, но понимаете ли вы себя сами?

Не исключено, что возражения и протесты, которые слышатся извне, — отзвук того, что творится у вас в душе. Прислушайтесь к самому себе. Возможно, высказав какое-то соображение, вы возразите на него первым.

Чтобы не сказать лишнего, вы должны знать, что вы хотите сказать. Чтобы прийти к согласию с другими людьми, нужно быть в согласии с самим собой.

Не спешите. Убедитесь, что *вы* понимаете, что говорите. Запишите свои соображения и перечитайте свои записи. Если вы

согласны с написанным и вашу идею стоит изучать и внедрять, расскажите о ней другим. Так вы будете знать, о чем говорите.

Если вы не поняли написанного, вы не понимаете самого себя. Досадуя на других («Почему до них не доходит?»), вы на самом деле злитесь на самого себя, поскольку не знаете, чего хотите!

Всегда имейте при себе ручку и блокнот, чтобы записывать свои идеи и обдумывать их, прежде чем делиться ими с окружающими.

«Рыба гибнет, когда разевает рот» (бразильская пословица).

«В закрытый рот не залетит муха» (сефардская пословица).

«Слово — серебро, молчание — золото» (еврейская пословица).

«Жизнь и смерть во власти языка» (Талмуд).

В разных языках существует множество афоризмов, которые означают одно и то же: «Обдумывай свои слова».

Думайте на идиш. Ведите себя по-английски

Как правило, **Е** больше говорит, чем слушает. Умение слушать свойственно **И**: **Р** действует, **А** размышляет, **И** слушает, **Е** разглагольствует.

Собственные идеи приводят вас в восторг. Разумеется, вам хочется увлечь ими других. Вас распирают эмоции, и вы говорите больше, чем нужно. Азарт заставляет вас преувеличивать, и люди привыкают относиться к вашим словам скептически.

Чтобы вас начали понимать, умерьте свой размах. Убавьте звук. Не преувеличивайте для пущей убедительности. Изложите свои доводы спокойно и невозмутимо. Вас непременно услышат. Более того, *не надо* выкладывать все свои соображения. Будьте более сдержанным, выдавайте информацию по мере необходимости. Говоря лишнее, вы теряете власть.

Пауза в нужный момент впечатляет больше, чем самый оглушительный шум. Чем меньше вы говорите, тем внимательнее вас слушают (и тем больше боятся).

То, что никому не известно, не навредит вам. Вас не могут повесить за то, чего вы *не* говорили. К тому же бывают вещи, о которых лучше помалкивать. Рассказав о них, вы останетесь ни с чем.

Поэтому, умоляю, придержите язык. (Я часто говорю, что узнаю хорошего Е-руководителя по шрамам на языке.) Больше слушайте, меньше говорите. Сдерживайте свои чувства, иначе вас ждет печальный конец.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Лучшее — враг хорошего, или От добра добра не ищут

Иногда Е не может остановиться. Он добивается совершенства, пока затраты на совершенствование не превысят его ценность. В итоге вместо того, чтобы улучшить положение, он лишь портит дело. Наступает момент, когда нужно сказать: «Это меня устраивает. Хватит!»

Художнику нередко трудно расстаться со своим детищем. Он никак не может довести дело до конца. Художественные руководители, которые работают в сфере исполнительского искусства, до последнего момента не могут определиться с репертуаром и не успевают вовремя сдать программу в типографию. Писатели не укладываются в сроки, установленные издательствами. Инженеры-разработчики нарушают графики работы производственных и конструкторских подразделений, не давая им уложиться в срок и выполнить работу с ожидаемыми затратами. Иными словами, стремясь к идеалу, Е способен сорвать внедрение вполне сносного решения. Влекомый лучшим, он отказывается от хорошего.

Я понял это, когда работал над докторской диссертацией. Я отправлял своему научному руководителю, профессору Ньюмену, одну главу за другой. Потом я переписывал их заново и отправлял ему новые варианты. В один прекрасный день я получил от него письмо: «Дорогой Ицхак! Тебе присвоена степень доктора философии. *Остановись!*»

Позднее, когда в беседе с профессором я вспомнил этот эпизод, он сказал: «Ицхак, относись к каждой книге как к отчету о ходе работ. Не пытайся превратить ее в свою лебединую песню, иначе ты никогда не доведешь дело до конца. Это всего-навсего промежуточный отчет». Он наверняка понял, что я — Е-тип. Р на

моем месте спросил бы, каким должен быть объем диссертации, и, написав требуемое число страниц, считал бы дело сделанным.

Профессор Ньюмен спас мою карьеру. Если бы не его письмо, которое открыло мне глаза на мой стиль, я переписывал бы свою диссертацию по сей день.

Другой пример. На какое-то время модным увлечением в среде американских руководителей стало комплексное управление качеством (TQM). Это поветрие вызывало такое воодушевление, что организации перестали следить за тем, оправдывает ли ценность качества издержки на его контроль.

Не всегда нужно стремиться к лучшему. Порой ваши усилия излишни и обходятся слишком дорого.

Будучи Е, вы думаете лишь о ценности рассматриваемых альтернатив, забывая о затратах. Вы не учитываете ресурсы и время, которые требуются для их изучения. Но время — деньги. Научитесь говорить: «От добра добра не ищут, переходим к следующему вопросу».

Как определить, приемлемо ли решение? Подумайте, выполняет ли оно свою задачу. Удовлетворяет ли соответствующую потребность? Устраняет ли проблему? Если да, можно считать его удовлетворительным.

Безусловно, нет предела совершенству, но мы рассуждаем не об отвлеченных понятиях. Наша задача — добиться выполнения работы. Время и силы стоят денег. Ценность должна оправдывать затраты, иначе вы превратитесь в перфекциониста, которого высоко ценят, но который обходится организации слишком дорого. Ваше решение не должно быть безупречным и не должно вобрать в себя всю мудрость мира. От него требуется лишь одно — работать.

Устанавливайте жесткие сроки для себя и других

Как отучить себя от попыток внести еще одно, «последнее» усовершенствование?

Установите крайний срок принятия решения. Не тяните резину, рассчитывая, что завтра вы найдете лучшее решение. Определяя сроки, учитывайте свой поправочный коэффициент. Если срок истек, а решение еще не принято, окончательным решением автоматически становится последний вариант.

И самое главное: если вы ввели это правило, не нарушайте его!

Мой бывший клиент Франклин Минт разрабатывает, изготавливает и продает сувениры и предметы коллекционирования. Дизайнеры, которые создают такую продукцию, — это творческие и изобретательные люди. Каждый раз, когда приходило время завершать очередную работу, дизайнеры сдавали ее с опозданием. Линда Резник, совладелица компании, отвечающая за разработку, считает, что для художника завершение работы подобно смерти. Заканчивая работу, ты признаешь, что не способен выполнить ее лучше, и это невыносимо. Поэтому художник всячески оттягивает этот момент. «Они заканчивают работу, — сказала мне Резник, — лишь когда сыты ею по горло. Когда она им окончательно опротивеет. Пока художник влюблен в свое творение, он ни за что с ним не расстанется».

Подобное допустимо, если вы — свободный художник, работающий в одиночку. В таком случае ваше право прозябать в нищете. Но если вы работаете в организации, где от результатов вашей работы зависят другие люди, такое промедление обходится слишком дорого.

Как поступила Резник? Она установила крайний срок. Когда наступал назначенный день, выполненная работа превращалась в конечный продукт. Вы не представляете, как продуктивно стали

работать эти творческие люди, зная, что должны уложиться в график.

Ясность требует внимания к деталям

Предприниматель видит прежде всего целостную картину — широкий диапазон волнующих возможностей. Вы наверняка обижаетесь, когда люди интересуются деталями. Вам кажется, что они придираются к мелочам. Примерно так чувствует себя отец новорожденного, когда сосед, хмыкнув, замечает: «Да у него же родинка на носу!»

Как правило, Е получает удовольствие лишь от творческой составляющей, на которую приходится 20% процесса принятия решения. Остальных 80% — детализации и тяжелой рутинной работы — он старается избежать.

Есть анекдот, который иллюстрирует эту мысль. Во время Второй мировой войны американцам очень досаждали немецкие подводные лодки. Они наняли консультанта, который посоветовал нагреть океан до 150 градусов, чтобы все подлодки всплыли на поверхность. «После этого вы уничтожите их в два счета», — написал он в своем отчете.

— Но как мы нагреем океан до 150 градусов? — спросили моряки.

— Это ваша проблема, — пожал плечами консультант, типичный Е. — Мое дело — предложить идею. Я не занимаюсь внедрением. Детали меня не интересуют.

Томас Эдисон однажды сказал: «Гений — это один процент вдохновения и девяносто девять процентов пота».

Одного таланта недостаточно. Мало предложить хорошую идею. Важно думать не только о решении, но и о средствах, необходимых для его внедрения. Составляющие процесса — это не только *что* и *почему*, но и *как* и *кто*. Принимая решения, не

будьте поверхностны. Не останавливайтесь, когда движение к цели становится скучным.

Говорят, что благими намерениями вымощена дорога в ад. Иными словами, не цель, но детали определяют успех или провал.

Общий замысел важен — чрезвычайно важен — но куда важнее преобразовать его в конкретные детали. Ваш путь в рай, к реализуемому решению, лежит через ад деталей.

Поскольку качественное решение — это куда больше, чем просто хорошая идея, а проработка деталей неизбежна, никогда не откладывайте вопрос о деталях на потом. Не принимайте окончательного решения, пока не проанализируете и не утвердите все детали. Если по какой-либо причине вы не можете проработать детали самостоятельно, поручите это кому-нибудь другому.

Не все дороги ведут в Рим

Проблемы вызывают у Е радостное волнение. На самом деле он никогда не считает проблему проблемой. Он видит в ней вызов. Он обожает обсуждать альтернативные решения. Подобно ученым, он любит размышлять: «Мы могли бы сделать это *так*, но опять-таки, почему бы нам не поступить *эдак*?»

Девизом Е могла бы стать фраза «Все дороги ведут в Рим». Вы убеждены, что любой путь рано или поздно приведет вас в нужное место, — иными словами, все варианты имеют право на существование. Е любит изучать возможное. Почему бы не это? А как насчет того? Но, продолжая поиски, вместо того, чтобы избрать кратчайший путь к цели, он тратит впустую уйму энергии. Иногда, изнуренный долгой дорогой, он так и не добирается до места назначения.

В Израиле, стране с Е-культурой, мне приходилось консультировать компании, которые, взявшись за решение

несложных проблем, превращали их в грандиозные проекты. Они исследовали одну альтернативу за другой, делая простое сложным. По окончании собрания у нас было множество вариантов и ни одного работоспособного решения.

В Америке, где процветает Р-культура, все наоборот. Здесь то и дело пытаются сделать сложное простым. «Работает! — восклицает Р. — Оставьте все как есть! Готово! Идем дальше!»

Е никогда не попадет в Рим, если будет бросать все силы на изучение каждой дороги, которая может туда привести. Напоминаю, лучшее — враг хорошего. Если вы хотите довести дело до конца, перестаньте вносить изменения только потому, что вам нравится сам процесс. Сконцентрируйтесь на решении, которое дает результаты, вместо того чтобы прорабатывать все возможные варианты.

Подобное не может быть ни диаметрально противоположным, ни идентичным. Подобие предполагает черты сходства

Е пишет крупными мазками. Он склонен обобщать и преувеличивать. Он любит утрировать. Он обожает слова «никогда», «всегда», «всё на свете». Ему непонятно, как можно интересоваться незначительными различиями.

Для носителей Е-стиля в его крайнем проявлении не существует нюансов и степеней детализации. Если мы обсуждаем вариант А и кто-то предлагает вариант В, Е заявляет:

— Оба варианта никуда не годятся.

— Почему?

— Потому что между ними нет никакой разницы.

— Но они различаются, — возражаете вы. — Разница невелика, но она есть.

— Нет, они совершенно идентичны, — упорствует Е. Он видит лишь масштабное полотно, на котором теряются мелочи.

Нередко, консультируя клиентов, я предлагаю внести крохотное изменение, которое позволяет решить проблему. Сказать по правде, чтобы найти такое решение, мне приходится попотеть. Я действую как пластический хирург. Представьте, что произойдет, если клиент, который побывал у меня в руках, станет неузнаваемым? В идеале никто не должен замечать, что он сделал операцию. Человек просто стал выглядеть лучше или моложе.

Но когда я предлагаю внести незначительное изменение, обычно какой-нибудь Е заявляет: «Нет, это мы уже пробовали, но толку не было». Возможно, в компании и вправду пробовали нечто подобное, но не то же самое. «Это одно и то же», — говорит Е.

Тогда я привожу следующий пример. Представьте, что ваша машина не в порядке. Вы отправляетесь в мастерскую автосервиса, где специалист отсоединяет один-единственный проводок и подсоединяет его вновь. Сущие пустяки. Но теперь машина работает как положено. Она осталась прежней, не считая крохотного проводочка, который теперь подсоединен правильно. Машина похожа на прежнюю и в то же время стала другой, потому что теперь она работает! Оказывается, такой пустяк может радикально изменить ситуацию.

В медицине при постановке диагноза один-единственный симптом позволяет отличить одну болезнь от другой.

Не делайте лишних обобщений. Присмотритесь к мелочам. Постарайтесь увидеть черты различия и сходства.

Не каждый вопрос жизненно важен. Учитесь отличать главное от второстепенного

Для предпринимателя самой притягательной всегда становится самая свежая идея. Важно следить, с кем он общается, поскольку в споре часто побеждает тот, кто поговорил с Е последним.

Разумеется, это не означает, что Е отбрасывает старые идеи. Он добавляет в копилку новые и новые замыслы, оказывая чудовищное давление на организацию и снижая ценность (и вероятность успеха) *всех* своих идей.

Е забывает, что не все решения и проекты равнозначны. Среди них есть грандиозные, но есть и несущественные. Научитесь отличать главное от второстепенного. Определите, что является движущей силой.

Работая с Е, я говорю: «Прежде всего давайте перечислим все, чего мы хотим. Далее попробуем отделить *необходимое* от *желательного*. А теперь давайте определим приоритетность позиций в списке необходимого».

Такой список должен включать не более десяти позиций. Обычно я стараюсь сократить его до трех-пяти пунктов, а то, что осталось, перенести в список желательного, но не обязательного.

Помните: вы не можете иметь все и не все сущности равнозначны. Как сказал гуру в области менеджмента Питер Друкер: «Определяя приоритеты, главное — решить, что не нужно делать. То, что останется, и есть приоритеты». Такие решения даются Е очень непросто. Но если вы не научитесь определять, что *не нужно* делать, перед вами будет стоять столько первоочередных задач, что едва ли вы сумеете решить хотя бы часть из них.

Какие обязательства вас связывают? Какие стремления вами движут? Чего вы хотите добиться?

Иногда Е начинает самоутверждаться, забывая о миссии компании — потребностях, которые она призвана удовлетворять в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Этой ловушки не избежал и я сам. Недавно я едва не купил тридцать пять акров земли рядом со своим домом. Этот участок

стоил бешеных денег, и мне пришлось бы истратить на него все свои пенсионные сбережения.

Мой агент сказал: «Мне нужно знать, зачем вы покупаете эту землю, потому что от этого зависит оформление сделки». Обдумав свою идею, я был вынужден признаться: «Знаешь, Сэнди, я хотел сделать это исключительно из эгоистических побуждений. Я мечтал, окидывая взглядом горизонт, любоваться своими владениями. Это восхитительное ощущение, но с коммерческой точки зрения моя идея несостоятельна».

Иногда предпринимателем движет чувство одиночества, острая потребность в близости с другими людьми. Я обнаружил, что многие Е так или иначе страдали от одиночества в детстве. Для такого человека созидание — это попытка сблизиться с окружающими. На самом деле он говорит: «Эй, посмотрите на меня! Я тоже здесь».

Е идет на все, чтобы изобрести бизнес-модель, которая оправдывает его желания, но если он посмотрит правде в глаза, ему придется признать, что в его решениях часто отсутствует логика. Это всего лишь самолюбование.

С такой проблемой я столкнулся, работая в Мексике. Мой клиент был одним из богатейших людей страны. У него было несколько домов, яхта, собственный самолет, но он лез из кожи вон, чтобы раздобыть средств и открыть еще одно дело.

Я спросил его:

— Зачем вы берете дополнительные ссуды и пытаетесь добиться невозможного? Почему хотите лишиться сна и покоя? Что вам это даст?

— Не знаю, — признался он. — Мне всегда хочется чего-то большего. Это все равно что покорять горные вершины. Почему вы идете в горы? Да просто потому что они есть!

— А на что вы потратите заработанные деньги?

— Может быть, куплю самолет побольше.

Желание купить самолет побольше — не лучший аргумент в пользу расширения бизнеса. Подумайте, что вами движет: деловая хватка, эгоизм или ощущение уязвимости. Больше — не всегда лучше. Лучше — значит больше.

Не обсуждайте проблему, если вы не собираетесь ее решать. Подходите к делу конструктивно

Склонный к творческому анализу Е тратит массу времени, изучая *почему* и *кто*, связанные с проблемой, вместо того чтобы решить ее, сосредоточившись на *что* и *как*. Анализ открывает простор для игры разума, а принятие решения заставляет переключиться на *что* и *как*, которые наводят на него скуку. Кроме того, второй путь ведет к развязке, которая для Е равносильна смерти.

Выявлять, обсуждать и анализировать проблемы, не занимаясь поиском решений, — все равно что отковыривать струп на ранке. Легкая боль доставляет удовольствие, но рано или поздно ранка начнет кровоточить и небольшая ссадина превратится в настоящую рану.

В Израиле, стране с ярко выраженной Е-культурой, люди часто обсуждают проблему так увлеченно, что поневоле задумаешься, хотят ли они *решить* ее или просто наслаждаются *дискуссией*. Это типично талмудический подход: пустяковая проблема постепенно разрастается до исполинских масштабов, но остается нерешенной.

Один из моих клиентов был членом совета директоров двух компаний — израильской и английской. «На заседании совета директоров в Англии можно умереть от скуки, — рассказывает он. — Мы анализируем бесконечные цифры, и все вокруг клюют носом. Потом кто-нибудь из евреев, участвующих в заседании, спрашивает: "А почему бы нам не?.." Все немедленно просыпаются, восклицая: "Отличная идея!" — и собрание заканчивается в атмосфере всеобщего воодушевления».

Заседание совета директоров израильской компании он описывает так: «Один говорит: "Почему бы нам не?.." Другой возражает: "Нет! Ни в коем случае! Лучше давайте..." Третий кричит: "Нет, у меня есть идея получше!" Споры продолжаются три часа, но решение остается непринятым. Все расходятся по домам расстроенные и подавленные».

Попробуйте определить приоритеты и выделить максимум времени и ресурсов для решения проблем, которые можно решить.

Решая проблему, думайте прежде всего о том, *что* и *как* нужно сделать, а не о том, *кто* и *почему* допустил просчет. Ищите того, кто может решить проблему, а не того, кто *виноват* в ее появлении, — разумеется, если речь не идет об одном и том же человеке. Обсуждайте проблему *только* с тем, кто сумеет реализовать ваше решение лучше других, а не с каждым, кто готов слушать.

Иными словами, чтобы решить проблему, сконцентрируйтесь на **Р**- и **А**-аспектах работы.

Чтобы распутать моток ниток, может понадобиться целая вечность, но никто не требует от вас сделать это в одночасье. Начните с несложной работы. Добейтесь первых результатов. Как съесть тушу слона? Только отрезая от нее по кусочку, причем первый кусочек надо выбрать с умом

В первую очередь это важно, если **Е** является политическим лидером и должен следить за своим рейтингом. Возьмем, к примеру, президента Мексики Винсента Фокса, которому я помогал определить структуру кабинета министров. Проанализировав политическую ситуацию в Мексике, я увидел, что проблема долгосрочного характера состоит в дефиците **А** — стране не хватало законности и правопорядка, она страдала от

разгула преступности и коррупции. Однако проблему такого рода нельзя решить за год-два. Между тем, чтобы не лишиться доверия народа, президент должен был выполнять Р-функцию, т.е. производить результаты. В такой ситуации нужно прежде всего добиться краткосрочных результатов. Так вы сможете выиграть время и приобрести политическое влияние, что позволит заняться проблемами долгосрочного характера.

Это отлично получилось у Руди Джулиани, мэра Нью-Йорка. Когда Джулиани избрали мэром, уровень преступности в Нью-Йорке был чрезвычайно высок, компании переводили свои представительства в другие города, и проблем было не счесть. Как поступил Джулиани? Немедленно принялся бороться с преступностью и экономическим спадом? Ничего подобного. Для начала он взялся за пешеходов, нарушающих правила уличного движения, и торговцев хот-догами, не имеющих разрешения на работу.

Подобные мероприятия кажутся пустяками, но жители города увидели результаты работы нового мэра. Он показал, что способен доводить дело до конца. Так он заработал политический капитал для решения более серьезных проблем впоследствии.

Еще один пример — Муссолини, который не пытался сразу навести порядок во всей Италии. Он добился, чтобы поезда ходили по расписанию.

Будучи Е, вы хотите решить все крупные проблемы одним махом. Но это может оказаться вам не по силам. Выберите несколько небольших, но заметных проблем, которые вы расщелкаете как орешки. Так вы завоеуете доверие. Люди увидят, что вы доводите дело до конца, что позволит вам заработать политический капитал. Никогда не опережайте самого себя. Прежде чем переходить к более серьезным проблемам, заручитесь политической поддержкой.

ВНЕДРЕНИЕ

Остановитесь! Вам нужно принять окончательное решение!

Предпринимателю каждый раз хочется внести еще одно усовершенствование, добавить еще один маленький штришок. Зная, что это не ускорит дело, он все равно не может удержаться. Я всегда советую строительным подрядчикам предлагать Е-клиентам более низкую цену, поскольку это окупится сторицей при внесении бесчисленных изменений.

Чем больше изменений вы вносите, тем медленнее вы двигаетесь вперед, и тем дороже — а возможно, и пагубнее — эти изменения.

Представьте: Е посадил дерево и решил, что оно растет недостаточно быстро. Как он поступит? Он выкопает его и пересадит в другое место. Если он считает, что что-то работает неправильно, ему хочется немедленно испробовать нечто новое.

Но если пересадить дерево, оно не станет расти быстрее. Его корни перестанут развиваться, и оно погибнет.

Иногда, чтобы решить проблему, нужно не искать новые пути, а *продолжать* делать то, что вы делаете. Внедрение решения — более длительный процесс, чем его поиски. Чтобы оценить его действенность, нужно время. Запаситесь терпением.

Есть анекдот про Е, который занимается любовью с девятью женщинами одновременно, чтобы его ребенок появился на свет через месяц.

Это непродуктивный путь. Вы можете разбиться в лепешку, но ребенку нужно не менее девяти месяцев. Есть вещи, которые происходят лишь по истечении определенного срока, и с этим придется смириться.

Если вы приступили к внедрению, не меняйте принятого решения, *даже* если у вас появилась идея получше. Если вы и вправду хотите довести дело до конца, прекратите вносить изменения. Меняйте решение лишь в том случае, если другие — и в первую очередь А — согласны, что без этого не обойтись. А ненавидит изменения, и если даже он считает, что они необходимы, значит, так тому и быть. Вам же нужно сдерживаться. Вы слишком падки на изменения.

Чтобы добиться результата, нужно отслеживать процесс

В Талмуде сказано: *Sof tov, hakol tov* — «Все хорошо, что хорошо кончается».

Иными словами, все проверяется на практике. Чтобы оценить качество решения, нужно увидеть, как оно работает. Стайеры становятся победителями на последнем, а не на первом круге.

Е управляет, ориентируясь на собственные ожидания, которые зачастую не сформулированы четко и ясно. «Вот что нам следует делать, вот чего вы должны добиться. Я вам доверяю. Я на вас рассчитываю. Действуйте», — говорит Е. Если результаты не оправдывают его ожиданий или заставляют себя слишком долго ждать, он расстраивается и злится.

Чтобы решить проблему, мало *хотеть* этого. Мало найти решение. Нужно потратить время и силы на внедрение принятого решения.

Мало *надеяться* на получение результата. Нужно *отслеживать* прогресс, поскольку на пути непременно встретятся преграды и трудности, для преодоления которых понадобятся ваша поддержка, знания и опыт.

Речь идет не о контроле, а о коммуникации: делают ли люди то, что от них требуется? Дает ли работа те результаты, на которые вы рассчитывали?

Чтобы *отслеживать* происходящее, четко сформулируйте свои ожидания. Определите границы при достижении результатов. Для этого необходимо ввести корпоративные принципы и правила.

После этого начинайте отслеживать процесс. Каким образом? Вам придется устраивать собрания, составлять графики работ и отдавать письменные распоряжения: кто, что и в какие сроки должен сделать. По истечении назначенного срока проведите собрание: «Как обстоят дела с этим? Что происходит с тем?»

Е нужно очень постараться, чтобы сделать то, что А делает, не задумываясь, как нечто вполне естественное. Если Е не справляется с административными функциями сам, ему придется нанять А, чтобы тот выполнял соответствующую работу.

Действуйте с холодным сердцем

Е — творческая, неумная, экспрессивная натура. Он чрезвычайно эмоционален, и это чрезвычайно ценное качество нередко становится источником неприятностей. Пока Е очарован кем-то или чем-то, жизнь прекрасна и удивительна. Когда он огорчен или раздосадован, прекрасное становится безобразным. Е делается агрессивным и высокомерным и может оскорбить и унижить собеседника, не считаясь с чужим самолюбием.

Е управляют чувства и нервная энергия. Он редко бывает спокойным. При этом он куда более влиятелен, когда владеет собой. Сдерживая свои эмоции, он может сконцентрировать энергию. Если Е поддается чувствам, эта энергия расходуется впустую, и предприниматель превращается в разрушителя.

Эмоциональный подъем помогает генерировать идеи, но не реализовывать их. С новорожденной идеей нужно обращаться как с младенцем: сначала отмыть, а потом не спускать с нее глаз.

Притормозите. Сбавьте обороты. Успокойтесь. Если вы на взводе, значит, время действовать еще не настало.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Скажите людям, что они вам небезразличны и вы нуждаетесь в их одобрении и поддержке, а еще лучше, докажите это своими поступками

Обычно поведение Е говорит об обратном.

Пытаясь привлечь внимание окружающих, Е нередко отталкивает людей. Он ищет то, что можно изменить. Он считает, что чем серьезнее изменение, тем больше шансов быть замеченным. Если изменение вызывает неразбериху, Е радуется, что произвел фурор. Он не замечает, что, хотя ему и удалось привлечь внимание, на него смотрят с неприязнью. Сея хаос, Е нередко вызывает негодование окружающих.

Так складываются отношения любви-ненависти. Люди любят Е — с ним интересно, он общителен, открыт, обаятелен — и одновременно ненавидят его за то, что он выводит их из душевного равновесия и вносит в их жизнь сумятицу. Они обижаются на Е, считая его грубым и невнимательным.

На самом деле ваши попытки привлечь внимание объясняются неутоленной потребностью в любви и уважении. Поскольку из-за вашего поведения реакция окружающих не оправдывает ваших ожиданий, со временем вы можете превратиться в угрюмого отшельника.

Удовлетворить потребность в любви и признании проще, чем вы думаете. Для этого не обязательно устраивать разгром или предлагать новые идеи. Вполне достаточно быть внимательным к окружающим.

Разливаясь соловьем на собрании, помните, что другие тоже имеют право голоса

Е нужна аудитория, и он стремится создавать ситуации, в которых сможет высказаться. При этом он терпеть не может слушать, как выступают другие. В дискуссии Е любит играть первую скрипку и часто стремится к полному контролю над ситуацией.

Вы организуете собрание, требуете, чтобы люди явились на него, но в процессе обсуждения не обращаете на их доводы никакого внимания. Вы отводите присутствующим роль зрителей, дело которых сидеть и безмолвно внимать, рукоплеща и восхищаясь. Вы попросту не видите в них полноправных участников происходящего.

Само собой, такое поведение обижает людей. Почему их приглашают на собрание, но не дают говорить? Они чувствуют, что, хотя вы настаивали на их присутствии, душой вы не с ними. Немудрено, что, аплодируя вам, они думают о том, как отучить вас задирать нос.

Ради всего святого, постарайтесь вести себя иначе. Слушайте больше, говорите меньше. Чем выше ваша должность, тем больше следует слушать и тем меньше говорить. Если вы оказались на самом верху, ваше дело не объяснять людям, что им следует делать, а определять, чего делать *не* следует. Пусть люди *сами* предлагают, что они должны делать.

Е испытывает адские муки, когда сидит и молча слушает других, но это чрезвычайно важно для создания атмосферы взаимного доверия и уважения. Следует отметить, что моя методика включает обязательные нормы поведения, которые должны соблюдаться во время любой дискуссии. (См. раздел «Железные правила» в главе 9.) Первое правило гласит: никто не имеет права прерывать выступающего.

Тот, кто нарушает эти правила, должен заплатить штраф. Небольшая сумма денег за нарушение — вполне достаточная мера воздействия для А, которая поможет ему запомнить правило. Однако на Е денежное взыскание не производит

впечатления. В моей практике были случаи, когда Е, являясь на собрание, швырял на стол стодолларовую купюру со словами: «Я расплатился заранее. Теперь я буду говорить что хочу и когда хочу!»

Поэтому к Е я стал применять другой вид наказания. Вместо того чтобы платить штраф, Е лишается права выступать, когда очередь доходит до него. Это весьма действенный метод. Чтобы лишить Е слова во время обсуждения, мне приходится собрать все свое мужество. Такое взыскание нужно обсудить с Е до начала собрания и заручиться его согласием. Но это правило работает. Е учится соблюдать дисциплину и не перебивать выступающих.

Чем меньше вы перебиваете собеседника, тем чаще будете слышать то, что могли бы сказать вы сами

В Мексике шутят, что в споре проигрывает тот, кто первый замолчит, чтобы перевести дыхание. Мексиканцы то и дело перебивают друг друга. Точно так же ведут себя итальянцы и израильтяне: такая манера общения характерна для жителей Латинской Америки и Средиземноморья.

Я называю это «беседой глухих». Оба собеседника глухи. Каждый из них торопится высказаться и перебить другого и в итоге слышит только себя.

Слова собеседника часто наводят Е на очередную мысль. Взволнованный, он перебивает говорящего и начинает без умолку разглагольствовать сам.

Но если вы не даете собеседнику договорить, вам некогда выслушать ни его, ни самого себя. Сбавьте обороты. Закройте рот и послушайте, что вам говорят. Если вы сделаете паузу, чтобы перевести дыхание, это не значит, что вы проиграете спор.

Почему вам трудно услышать самого себя? Попробую объяснить.

Представьте себе компьютер. Его ресурсы для запоминания и обработки данных ограничены. Если производительность данного компьютера недостаточна для решения конкретной задачи, вам придется либо использовать более мощный компьютер, либо объединить ресурсы нескольких небольших *совместимых* компьютеров через сеть.

Как распределяется работа в такой сети? Наиболее эффективный способ предполагает, что задачи распределяются между компьютерами с учетом возможностей программного обеспечения каждого из них.

Какое отношение все это имеет к людям?

Человек пытается решить проблему. Эта проблема сложна и многогранна, и его мозг страдает от перегрузки. Одна часть мозга думает о том, *почему* возникла проблема и *что* с ней нужно делать. Другая — о том, *как* реализовать предполагаемое решение. В итоге человек страшно устает и приходит в смятение. Он должен учесть слишком много факторов и оценить слишком много вариантов.

Наш герой обращается за помощью к своему коллеге. Он выбирает того, кто вызывает у него доверие и уважение, и при этом придерживается иного стиля, нежели он сам. Что произойдет дальше? Если вопросы *что* и *почему* решены, коллега поинтересуется, как обстоит дело с *как* и *когда*. Понравится ли это нашему герою? Вряд ли. Возможно, он даже разозлится. Но ведь его всего лишь спросили об аспектах, которые ему не под силу проанализировать в одиночку.

Все это, как я считаю, говорит о том, что, не слушая собеседника, вы лишаетесь возможности услышать мнение, которое созвучно вашему собственному. Если люди не слышат друг друга, они подобны компьютерам, которые не могут обмениваться информацией. В итоге решение задачи оставляет желать лучшего: комитет по созданию лошади разрабатывает верблюда.

Вопрос не означает несогласия, а кто-то другой тоже может предложить неплохую идею

Е хочет контролировать любую ситуацию и всегда выходить победителем. Все новые идеи должны принадлежать ему одному, и даже если кто-то просто задает ему вопрос, он воспринимает это как вызов.

Постарайтесь не забывать, что не каждое возражение представляет собой личный выпад. Человек может просто не согласиться с вашим предложением. Более того, если у кого-то есть собственная идея, это не значит, что он не согласен с вашей. Он всего лишь предлагает рассмотреть еще один вариант, не более того.

Во время собраний и встреч держите при себе ручку и блокнот. Дайте людям возможность высказаться, и слушайте их внимательно и непредвзято. Возможно, кто-то и впрямь не согласен с вами, но может статься, он просто предлагает идею, которую вы сможете изменить, улучшить или приберечь про запас.

Не все идеи должны принадлежать вам. Не набрасывайтесь на того, кто выдвинул собственное предложение. Вместо этого делайте записи. Если чужая идея вам не вкусу, вы можете написать у себя в блокноте: «Этот тип просто болван. Нужно его уволить», — но вслух не произносите ни слова. Написав нечто подобное, вы почувствуете облегчение, а обдумать случившееся и решить, что делать дальше, вы сможете позднее.

Е испытывает потребность делиться своими идеями и не скрывает своих чувств к тем, кто его раздражает. Вместо того чтобы высказываться вслух, запишите то, что вас подмывает сказать. Не исключено, что, прочитав написанное позднее, вы будете рады, что промолчали.

Это относится и к письмам, написанным в состоянии аффекта. Не отправляйте такое письмо сразу, перечитайте его

спустя 24 часа. В большинстве случаев вы будете рады, что не поддались минутному порыву, и уничтожите письмо, чтобы его не увидел никто и никогда.

Выражая несогласие, не следует держаться враждебно

Е часто осуждают за нечуткость. На самом деле Предприниматель чрезвычайно *чуток*, но только если дело касается его самого, а не других.

Е-руководитель чувствителен к возражениям, как героиня знаменитой сказки «Принцесса на горошине», которая не могла уснуть из-за горошины под горой перин.

Но наша Е-принцесса не просто жалуется, что горошина не дает ей покоя. Если она недовольна, начинают лететь головы. Поэтому люди стараются помалкивать. Они не смеют не только возражать, но и соглашаться, боясь, что их слова будут истолкованы превратно.

Чтобы понять, что хочет сказать собеседник, будьте спокойны и внимательны. Прислушивайтесь к тому, что он говорит, и к тому, о чем он *умалчивает*. Обычно Е не хватает на это выдержки, особенно если речь идет о вопросе, который близок его сердцу или стимулирует его творческое начало.

Чуткий и уязвимый Е бросается в атаку так яростно, что порой, даже если он согласен с собеседником, кажется, что он готов стереть его в порошок. Иногда он держится так враждебно, что собеседник чувствует себя оскорбленным.

Громче — не значит доходчивее. Вы и без того облечены властью, и нет необходимости напоминать об этом, повышая голос. Обычно достаточно прикоснуться, наносить удар нет нужды. Агрессивнее — не значит эффективнее. Пугаясь и приходя в замешательство, люди работают менее плодотворно.

Запомните: тише едешь, дальше будешь. Чем больше вы болеете за дело — а вы отдаетесь любому делу со страстью — тем

невозмутимее вам следует держаться. Сбавьте обороты. Научитесь глубоко дышать. Расслабьтесь. Прикусите язык, да покрепче.

Слышите ли вы то, что не произносится вслух?

В любой группе есть проблемы, о которых принято помалкивать. Это относится как к компании, так и к семейной жизни. Есть темы, затрагивать которые слишком опасно, так как их обсуждение может нарушить зыбкое равновесие и погубить отношения.

Однако нередко мы обходим молчанием самые острые вопросы, а уходить от их обсуждения недопустимо. Это тот самый «дохлый лось в гостиной», о котором я упоминал в предыдущей главе.

В 1995–1997 гг. мне пришлось консультировать коалиционное правительство Македонии. Как-то раз я поднял один вопрос, и министр иностранных дел, наклонившись ко мне, шепнул: «Не трогайте эту тему. Вы разрушите коалицию». Порой в политике, чтобы сохранить непрочную коалицию, приходится избегать обсуждения наболевших проблем. Но для брака или компании такой подход губителен. Отказываясь обсуждать темы, которые могут разрушить ваши отношения, вы рано или поздно уничтожите свой брак. Это зловонный дохлый лось. То же самое относится и к компании. Проблемы, от которых вы отворачиваетесь, неизбежно приведут вашу компанию к краху.

Знаете ли вы, о чем не говорят вслух в вашей компании? Обычно Е так поглощен своими идеями и размышлениями, что не слышит, о чем говорят другие и тем более о чем они предпочитают помалкивать.

Задумайтесь, о чем и *почему* молчат окружающие, и выберите правильный момент, чтобы обсудить болезную тему.

Если вам это не по силам, — вы никогда не занимались этим раньше, а времени учиться нет, — воспользуйтесь помощью I-члена команды. Он будет держать вас в курсе дела. Спросите его,

о чем, по его мнению, умалчивают окружающие. І чует дохлого
лося за милю и без труда растолкует, что происходит у вас под
носом.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Хотя вы сторонник децентрализации управления, ваш стиль принятия решений ведет к сосредоточению власти в одних руках. В итоге ваши подчиненные сталкиваются с «уловкой-22»

Однажды мне довелось работать с австралийским предпринимателем, который оказался самым настоящим Поджигателем. Он то и дело жаловался: «Я вкладываю в дело *душу*, а мои подчиненные всего лишь *участвуют* в работе. Они недостаточно преданы делу. Они не берут быка за рога. Они не заботятся о развитии компании».

Я сказал: «Неужели вы не видите, что они *не могут* проявить инициативу? Если кто-то отважится на это, вы разозлитесь, что он принял не то решение, которое приняли бы вы. А не проявляя инициативы, они не могут быть успешными руководителями или лидерами. Они попросту не способны одержать победу и сделать то, что вы от них хотите. Неужели вы этого не понимаете?»

Он и вправду не понимал этого. Почему? Потому что хотел получить все сразу: контролировать любые инициативы и в то же время иметь в подчинении творческих людей, готовых пойти на риск.

Некоторые деревья имеют такую густую листву, что она не пропускает ни солнечный свет, ни дождь. В результате почва под таким деревом остается бесплодной. Другим растениям там не выжить.

Подобное влияние оказывает на организацию Е. Мой второй сын, Шолем, уже работая в моем институте, однажды сказал мне: «Папа, ты напоминаешь мне огромный зонтик. И ты не представляешь, как тяжело под ним выжить».

Это ужасно обидно. Я очень хочу, чтобы у меня в подчинении работали творческие, заинтересованные люди, но мой стиль, моя авторитарная манера и стремление монополизировать творческое начало подавляют моего сына и других людей, которые у меня работают.

Всем Е я даю совет, которому стараюсь следовать сам: держитесь чуть поодаль от своей организации.

Один ярко выраженный Е сказал мне, что он специально поселился подальше от своего офиса, чтобы не появляться там слишком часто и дать своей организации возможность дышать.

Другой мой клиент, Дион Фридленд, один из крупнейших предпринимателей ЮАР, который сейчас живет во Флориде и является совладельцем Magnum Funds, сказал мне, что чем больше времени он проводил за границей, тем успешнее работала его компания. Почему? Е подобен майонезу — его избыток забивает вкус салата. Понаблюдайте, не мешаете ли вы работе собственной организации. Ваши идеи плодятся как кролики, но вашим подчиненным не под силу переварить больше одной идеи за раз.

Именно поэтому я порекомендовал Биллу Гроссу создать компанию Idealab, один из первых интернет-инкубаторов для бизнес-идей в США. Гросс стал моим клиентом, когда руководил компанией Knowledge Adventure. Продав ее и размышляя, чем заняться, он спросил моего совета. Я ответил: «Для одной компании вас слишком много. Создайте компанию, которая создает компании. Вместо того чтобы владеть одной компаний на сто процентов, можно владеть двадцатью процентами пяти компаний и не управлять ни одной. Ваше дело — создавать компании. После того как компания встанет на ноги и мобилизует капитал, пусть ею управляет другой генеральный директор. Навещайте его раз в месяц, определяйте направление работы и отслеживайте ход дела. Каждый ваш визит загрузит его работой как минимум на месяц. Слишком частые визиты

означают переизбыток идей, который задушит компанию». Так родилась Idealab.

Избыток идей столь же плох, как их отсутствие. Вашим руководителям необходимо пространство для маневра. Путешествуйте, отправляйтесь на воды, плавайте на яхте, поселитесь подальше от офиса... Дайте своим руководителям вздохнуть свободно.

Управляйте с помощью служебных записок

Е всегда переполнен идеями — их куда больше, чем можно осуществить. Но его подчиненным трудно отличить внезапные озарения своего босса от решений, которые подлежат внедрению.

Чтобы не сбивать людей с толку, предупредите их, что ваше «да» это и в самом деле «да», только если оно представлено в письменном виде и заверено вашей подписью.

Я говорю своим подчиненным: «Решение не принято, пока оно не оформлено письменно». Чтобы идея не превратилась в незрелое решение, пусть ваши подчиненные требуют представить ее в письменном виде.

Это особенно важно для организаций, которые работают в сфере культуры — снимают фильмы, издают книги, имеют дело с исполнительским и изобразительным искусством. В таких организациях существуют две параллельные структуры — творческая и коммерческая. Они управляют организацией совместно, принимая решения сообща. Решения творческого характера влияют на бизнес, а деловые решения отражаются на распределении ресурсов, которые выделяются на творческие начинания.

Это порождает конфликты и разногласия между двумя структурами. Те, кто отвечает за коммерческую сторону дела, думают прежде всего о финансовых показателях, а

художественный руководитель считает, что тем самым они ущемляют его право на свободу творчества. Представителям бизнес-структуры кажется, что люди творческого труда неуправляемы и могут пустить компанию по миру.

Одержав верх, любая из этих структур может уничтожить другую. Если возобладает бизнес-структура, творческая работа превратится в ремесленничество, а если дать карт-бланш художественному руководителю, компании грозит неизбежное банкротство.

Как же быть? Нужно разработать процедуру, которая определяет, кто принимает решение в той или иной ситуации. Какие предложения другой стороны можно проигнорировать? Какие вопросы требуют совместного обсуждения и единодушного согласия? За кем остается последнее слово, если стороны не могут прийти к единому мнению?

Непременно запишите эти правила, поскольку это заставит людей более ответственно подходить к своим задачам.

Хочу напомнить, что А я давал прямо противоположные рекомендации, советуя ему ограничить количество служебных записок.

Если вы жаждете изменений, сначала изменитесь сами
Обычно на этапе «давай-давай» компанией управляет Предприниматель, который ее создал. Часто такой руководитель требует совершенствовать правила и корпоративные принципы, вести себя более предсказуемым образом и повышать эффективность процессов.

Но кто постоянно нарушает собственные правила и вмешивается в ход процессов? Кто то и дело меняет уже принятые решения?

Е подобен отцу, который говорит детям: «Не берите пример с меня, делайте, что я говорю». Но подлинный лидер увлекает

людей личным примером. Если вы хотите, чтобы люди вели себя иначе, сначала изменитесь сами. Если вы не способны измениться, как можно требовать того же от своего персонала?

Если вы не в состоянии изменить собственный стиль, вам необходим коучинг. Иначе, будучи ярким сторонником преобразований, вы не сможете измениться сами.

Чтобы выиграть, будьте готовы проиграть

Один из способов всегда одерживать победу — выбирать противников послабее. Именно так часто поступает предприниматель. Он окружает себя теми, кто не может ему противостоять. Е любят нанимать I, которые готовы прогибаться перед начальством. Е не станет нанимать Р, поскольку те так заняты своими делами, что у них нет времени слушать Е. А начинают спорить с Е, что кажется тому недопустимым. Поэтому Е окружает себя I, т.е. клакерами.

Однако если вы будете брать робких подчиненных, рано или поздно вы начнете принимать некачественные решения. Такие люди не осмелятся критиковать вас или отговаривать от неправильного образа действий. Они боятся вас, и не зря: того, кто вам возразит, вы разорвете в клочья.

Поэтому, выиграв все сражения, Е может проиграть войну.

Проведу аналогию. Если я не позволяю своей скаковой лошади участвовать в скачках, которые она может проиграть, мне придется водить ее на скачки мулов. К чему это приведет? В долгосрочной перспективе меня ждет поражение. Почему? Потому что, если у лошади не будет достойных противников, она станет бегать со скоростью мула.

Окружая себя слабохарактерными людьми, вы ведете себя как скаковая лошадь, которая поручает реализацию своих идей мулам. Если вашим подчиненным не хватает духу усомниться в ваших идеях, а их аргументы слабее ваших, в конечном счете

уровень ваших идей снизится. Буддистское изречение гласит: «Полное единодушие говорит о том, что никто не дал себе труда подумать».

Чтобы поддерживать уровень идей на высоте, нужна конкуренция. Чтобы стать чемпионом, нужно состязаться с сильнейшими. Чувствуя, как соперник дышит вам в затылок, вы прибавляете скорость. Вы можете проиграть состязание, но вы проверяете себя на прочность, наращиваете свой потенциал и рано или поздно одержите победу.

Проигрывая спор, вы с помощью оппонента оттачиваете свой интеллект. Уступая в краткосрочном аспекте, вы выигрываете в долгосрочной перспективе. Победить сегодня — значит проиграть в будущем. Если вас окружают сильные личности, это залог вашей победы в будущем. Но чтобы такой подход сработал, научитесь выражать несогласие, не проявляя враждебности.

Если бы ваш персонал осуществлял все ваши мечты, ваша жизнь превратилась бы в кошмар

Имея массу блестящих идей, предприниматель пытается реализовать все свои замыслы разом и, как правило, не доводит до конца ни одно из своих начинаний.

Если ваши подчиненные будут воспринимать все эти идеи всерьез, считая каждую из них решением, подлежащим внедрению, в компании воцарится хаос. К счастью, обычно этого не происходит. Люди понимают, что по большей части ваши идеи — это *всего лишь* идеи, которые не являются руководством к действию. Однако они знают, что, рассуждая таким образом, они рискуют навлечь на себя ваш гнев и поставить под угрозу свою карьеру. Ошибка может стоить дорого. Хотя на первый взгляд у Е короткая память, он никогда не забывает дерзких замечаний и случаев неповиновения.

Обилие идей — ваша сильная сторона. Как не превратить это достоинство в недостаток? Всякий раз, когда у вас появляется очередная идея, просите своих подчиненных предъявить вам список первоочередных задач. Затем спросите себя, вписывается ли новый проект в этот комплекс поручений. Если нет, можно ли вычеркнуть из списка какую-то работу и внести в него новую позицию взамен прежней?

Прежде чем раздавать поручения, поговорите с подчиненными и представьте окончательное решение в письменном виде. Тогда люди будут знать, какие из ваших идей имеют первостепенное значение. Это сделает их и вашу жизнь менее напряженной.

Помните, что у ваших подчиненных есть личная жизнь

Подчиненные **Р** приходят на работу после своего босса и уходят домой раньше его. Подчиненные **А** приходят и уходят вовремя.

Для подчиненных **Е** это больной вопрос. Во сколько **Е** приходит на работу? Кто знает? Когда он уходит? Неизвестно. Чего он требует от своих подчиненных? Они должны приходить на работу раньше босса и уходить после него.

Если ваши подчиненные не знают, во сколько вы появляетесь и в котором часу уходите домой, им приходится быть на месте неотлучно. Они должны являться по первому требованию начальства двадцать четыре часа в сутки семь дней в неделю. **Е**, не терзаясь угрызениями совести, может вызывать подчиненного в сочельник или годовщину свадьбы несчастного, чтобы поговорить о бизнесе.

Е называет это «преданностью компании», но на самом деле речь идет о полном и безоговорочном подчинении.

Не забывайте, что сотрудник с налаженной семейной жизнью более плодотворно работает в команде. Любому человеку нужна личная жизнь. Если вы признаете определенные границы, ваши

подчиненные будут куда больше преданы вам и компании в долгосрочной перспективе.

Нанимая новых сотрудников, доверяйте своей интуиции, но учитывайте объективные данные. То, что подсказывает вам внутренний голос, должны подтверждать оценки других людей

Предпринимателю нравятся те, кто им восхищается. Поэтому им легко манипулировать. Будущему сотруднику достаточно восторженно отозваться об идеях Е и его компании и рассказать, как он жаждет воплотить в жизнь мечты своего босса. Е не может устоять перед теми, кто рукоплещет ему и кричит «браво».

Прежде чем нанимать нового человека, поговорите с А, Р и I. Пусть они проанализируют те аспекты, которые непременно упустите из виду вы. А оценит поведение претендента — будет ли он соблюдать правила или нарушать их. Р скажет, будет ли тот трудиться в поте лица. I определит, впишется ли новичок в культуру организации и поладит ли с товарищами по работе.

Е не в состоянии оценить ни один из перечисленных факторов. Ему довольно того, что претендент поет ему дифирамбы. Он нанимает клакеров, которые легко превращаются в Мертвые пни.

Единственный выход — опереться на взаимодополняющую команду. Тогда, нанимая новых сотрудников, вам не придется руководствоваться исключительно личными предпочтениями. Отправьте претендента к своему коллеге, мнению которого вы доверяете и который не боится вам возразить. Удостоверьтесь, что этот руководитель одобряет ваше решение.

Слушать — не значит понимать, соглашаться, одобрять или брать обязательства

Предпринимателя окружают клакеры, которые рукоплещут любому его решению, и Е считает, что такая реакция говорит о преданности делу. Если никто не говорит «нет» или все молчат, Е делает вывод, что его решение будет реализовано. Нет ничего проще. Все будет сделано в два счета!

Но рукоплескания могут оказаться пустым звуком, а тот, кто делает вид, что согласен с вашим решением, на самом деле считает его неприемлемым.

Порой «да» — это всего лишь обманный маневр, который позволяет людям выиграть время, чтобы перевести дыхание и осмыслить ситуацию. Тем, кто любит обдумать проблему в деталях, нужно отдалиться на безопасное расстояние от лавины ваших идей, чтобы уяснить логику ваших рассуждений. Когда люди поймут, о чем идет речь, они могут задать вам вопрос, возразить и даже усомниться в том, что у вас есть полномочия для принятия данного решения.

Если человек понял ход ваших мыслей и признал ваши полномочия, это еще не значит, что он стал вашим верным сторонником. Не исключено, что ваше решение наносит ущерб его личным интересам. Нет никакой гарантии, что решение, принятое в одностороннем порядке, будет внедрено.

Если дело не движется, вам кажется, что подчиненные вас подвели и вы окружены лицемерами, которые не выполняют своих обещаний. Вы злитесь и огорчаетесь. Вы перестаете доверять людям, вы прямо-таки источаете флюиды недоверия.

Помните, что вы подобны двигателю в два киловатта, тогда как ваши подчиненные работают на мощности 200 ватт. Если вы будете недостаточно осторожны, они попросту перегорят от перегрузки.

Если вас слушают, это не значит, что вас понимают. Не исключено, что люди просто боятся задавать вопросы.

Дайте им переварить услышанное и согласиться с вашим решением сознательно. Позвольте им задавать вопросы,

сомневаться и возражать.

Имейте в виду, что, даже если внешне они согласны с вашим решением, это не значит, что они его одобряют, и даже если они его одобряют, это не значит, что они взяли на себя какие бы то ни было обязательства. Поэтому не торопитесь и будьте осторожны. Происходящее в компании определяется не вашими ожиданиями, а поддержкой персонала.

Никогда не унижайте людей публично

У предпринимателя есть чрезвычайно неприятная черта — он оскорбляет людей и нередко делает это публично. Так ведут себя Е во всем мире. Теряя самообладание, Е грубо критикует своих подчиненных где угодно, когда угодно и при ком угодно.

Нет более унижительного чувства, чем когда тебя ругают и унижают прилюдно. Однако Е считает, что его выволочки следует принимать как должное, и сам через некоторое время ведет себя как ни в чем не бывало. Он мигом забывает про случившееся. Ему невдомек, почему люди подавлены, а работа валится у них из рук.

Однажды я консультировал мужа и жену, совладельцев крупной сети ресторанов быстрого питания. Муж был ярко выраженным Е. Он создал компанию и был председателем совета директоров. Его супруга была президентом компании и придерживалась PAeI-стиля.

Однажды на собрании мужу не понравилось высказывание жены. В присутствии всех вице-президентов он воскликнул: «Какую чушь ты несешь! Вот что значит женщина-руководитель!»

Оскорбить человека — все равно что выгнать его с работы. Даже если он не уволится, он потеряет интерес к своему делу. Е не понимает этого: «Перестань дуться, было бы из-за чего! Подумаешь, проблема! Я просто сказал то, что думаю. Вполне естественная реакция!» Но в большинстве своем люди не

настолько толстокожи. А, к примеру, холит и лелеет свои шрамы и *ставит их на учет*. Он никогда не забывает обид.

Знаменитый тренер баскетбольной команды Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Джон Вуден в этой связи дал очень неплохой совет: «Хвали публично, распекай наедине».

Когда Е хочет избавиться от человека, он не увольняет его. Он превращает его жизнь в ад. Он поносит его, унижает его публично и растаптывает его чувство собственного достоинства, пока несчастный не уйдет сам.

Сделав все, чтобы неугодный уволился, Е, как ни странно, считает, что его предали, и заявляет, что этот уход говорит о том, что подчиненные могут подвести его в любой момент.

В долгосрочной перспективе такое поведение может погубить Е. Если он ведет себя слишком импульсивно, он может сказать то, чего будет стыдиться потом. Кроме того, такая несдержанность может Е выйти боком, если он нечаянно набросится на того, кто впоследствии может использовать эти факты против него.

Дам вам такой совет: записывайте то, что вертится у вас на языке, чтобы дать выход своим чувствам. Подшивайте свои записи в папку и держите там, где их никто не увидит. Это поможет вам разрядиться, избежав неприятных последствий вспышки гнева. Потом, когда вы успокоитесь, пусть неугодных уволит кто-нибудь другой. У вас это получается неважно.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

«Вы делаете это лучше или просто иначе?»

Е готов совершенствовать все подряд, поэтому он то и дело вводит изменения. Ему начинает казаться, что изменения равноценны улучшениям, словно *иначе* непременно означает *лучше*. Иными словами, порой Е начинает заниматься преобразованиями ради преобразований.

Я сам по многу раз переделываю каждую свою книгу. Когда я приношу очередной вариант рукописи или новые исправления и дополнения своему секретарю Розмари, она спрашивает: «Вы действительно улучшили текст или просто изменили его?»

В конечном счете это ведет к субоптимизации: разрозненные изменения ухудшают, а не улучшают конечный результат. Е должен знать, когда остановиться. Как понять, что этот момент настал? Когда вы видите, что очередная поправка изменила ситуацию, но не улучшила ее.

Если вы не в состоянии уловить этот момент, запишите свою идею и дайте ей отлежаться. Если вы перечитаете свои записи неделю или месяц спустя, возможно, она покажется вам не такой уж блестящей.

Проверьте качество временем — оно расставит все на свои места.

Не путайте желаемое с требуемым

Предприниматель неблагоразумен. Он не желает мириться со сложившейся ситуацией. Нередко он упорно пытается изменить то, что нельзя или не стоит менять. Поэтому его решения могут породить куда большие проблемы, чем те, которые он пытается исправить.

Е независимо от возраста походит на ребенка. Он не приемлет ответа «нет», если это не его собственное «нет». Как избалованный ребенок, он хочет, чтобы все его желания немедленно исполнялись. Он путает *желаемое*, *требуемое* и *действительное*.

Эти три понятия — *действительное*, *желаемое* и *требуемое*, за которыми стоят три совершенно разных подхода, становятся источником огромного количества конфликтов и недоразумений, поскольку мы нередко путаем их и принимаем одно за другое.

Вот пример. Е приходит в кабинет А и заявляет:

— Мы заключили контракт на миллион долларов.

— Где же он? — спрашивает А.

— На следующей неделе состоится встреча с клиентами, которые его подпишут, — отвечает Е.

— Значит, на самом деле никакого контракта *нет*, — уточняет А.

— Но будет! Им понравилось наше предложение! — горячится Е, чувствуя, что А сомневается в его словах.

— Но они могут и не подписать его, — парирует А. Он убежден, что слова Е, как всегда, — сплошное сотрясение воздуха. Он уже попадался на эту удочку. Е не в первый раз пытается пустить пыль в глаза, и А убежден, что его слова не имеют ничего общего с действительностью.

— Но они *подпишут*, им это выгодно! — Е срывается на крик. Ему кажется, что А недооценивает его и придирается к мелочам.

Собеседники видят происходящее с диаметрально противоположных точек зрения. Давайте определим, в чем различия *желаемого*, *действительного* и *требуемого*.

Приведу пример из своей практики.

Летом 1991 г. меня пригласили проконсультировать премьер-министра Сербии, профессора Зеленовича. Темой обсуждения стал развал Югославии. Я пришел к выводу, что проблема не в

Хорватии и не в Словении, которые боролись за свою независимость, но в Косово. Президент Сербии, Слободан Милошевич, сражался за Косово, поскольку был убежден, что Косово *должно* принадлежать сербам. Почему? «Потому что пятьсот лет назад мы проиграли здесь войну с Турцией. Это колыбель сербского народа. Косово — наш Иерусалим. Косово *должно* принадлежать нам», — говорил он мне.

Он рассуждал по принципу: *я должен получить то, что хочу*. «Так *должно* быть, потому что я этого *хочу*, а значит, так оно и *есть*. Косово принадлежит Сербии, и точка».

Я выступил перед кабинетом министров и парламентом Сербии и сказал примерно следующее:

«Я понимаю, вы считаете, что Косово *должно* принадлежать вам. Вы *хотите*, чтобы оно принадлежало вам, поскольку это колыбель сербского народа. Там живут люди, там построены монастыри, к которым вы прикипели душой. (Обратите внимание на последовательность логической цепочки: "Вы *хотите* этого и поэтому считаете, что так *должно* быть, и заявляете, что так оно и *есть*".) Однако давайте посмотрим правде в глаза. Что происходит на самом деле? На этой территории проживает два миллиона албанцев. Как и почему они туда попали и совершил ли ошибку Тито, который позволил албанскому населению вырасти с 80 000 до двух миллионов человек, *в данный момент* не важно. Что было, то было. Это издержки истекшего периода. *Сегодня* важно другое — два миллиона албанцев, которые ненавидят сербов. Почему ненавидят, опять же неважно. Но это так. И они *хотят* независимости от Сербии. Куда деть этих албанцев, если Косово вновь отойдет Сербии? Вы собираетесь уничтожить два миллиона человек? Вы вышлете их в Албанию? Вы заставите их перебраться в Македонию? Допустит ли Европа такое переселение народа и согласится ли на позицию стороннего наблюдателя? Как отнесется к подобным пертурбациям на своих границах Греция?

(Теперь понятно, что я верно предсказал то, что произошло в итоге. Трагедию помогло предотвратить вмешательство НАТО.)

Как вы должны поступить, если проанализировать сложившуюся ситуацию? Чего вы должны хотеть с учетом реальных условий? Принимая во внимание сложившуюся ситуацию (*действительное*), вы должны отпустить Косово. Освободить его. Ваша стратегия — то, что вам следует делать, — должна отражать реальность».

Как известно, Милошевич предпочел этому пути этнические чистки и изгнал из страны миллионы косовских албанцев. Блок НАТО ответил на это бомбардировками Югославии и помог жителям Косово вернуться домой. Политика не всегда дружит со здравым смыслом, но я считаю, что рано или поздно Косово обретет свободу. Это неизбежно, потому что такова *реальность*.

Чтобы не тратить время и силы попусту, признайте, что *желаемое* не всегда совпадает с *действительным* и *требуемым*. Иногда приходится мириться со сложившейся ситуацией. Порой изменение реальности может повлечь затраты, несопоставимые с ценностью изменений. Готовы ли вы принять реальность? Знаете ли вы, когда с ней нужно смириться, а когда нет?

Приняв решение, не спешите с внедрением, или Утро вечера мудренее

Решения и приоритеты Предпринимателя меняются так стремительно, что за ними трудно уследить. Увлекаясь новыми идеями, Е нередко принимает опрометчивые решения и требует их немедленного внедрения. Впоследствии он сожалеет о своем решении и пытается изменить его. Это дестабилизирует ситуацию и разрушает компанию.

Поэтому желательно определить порядок, создать систему, которая не допускает необдуманных решений. Если решение принято сегодня, заставьте себя немного повременить, ведь вы

можете передумать вновь. Даже если вы уверены, что не измените свое решение, отложите его до утра. Это всего лишь мера предосторожности, которая гарантирует, что вы не пожалеете о принятом решении.

А поступает так постоянно, вернее сказать, он откладывает свои решения слишком часто. Высший руководитель А-типа может медлить с принятием жизненно важных решений годами. Но недостатки его стиля целительны для вас. Вот как поступаю я. Если я говорю своим подчиненным: «Я принял решение, и знаете что? С тех пор прошло две недели, и я не передумал», — они знают, что можно приступать к внедрению.

Запишите свое «окончательное» решение и подождите хотя бы до завтра. Утром перечитайте написанное. Если оно не вызывает у вас возражений, действуйте!

ДЕСЯТЬ ЗАПОВЕДЕЙ НОСИТЕЛЯ Е-СТИЛЯ

1. Не делайте лишних обобщений, занимаясь решением проблемы. Подкрепляйте свои утверждения фактами. Не преувеличивайте. Говорите конкретно. Не пренебрегайте деталями.
2. Не заводите речь о проблеме, если вы не готовы предложить решение.
3. Представляйте окончательные решение в письменном виде, чтобы люди не путали их с вашими внезапными озарениями.
4. Обсуждайте проблемы только с теми, кто действительно может помочь их решению.
5. Научитесь обуздывать свой гнев. Излейте свои чувства на бумаге и уберите ее в секретную папку.
6. Доводите решения до конца. Письменно ответьте на вопросы *что, как, когда и кто*, а также *что не и как не*.
7. Помните: самая лучшая идея бесполезна, пока она не реализована.
8. Учитывайте интересы сторон, участвующих во внедрении.
9. Выражая несогласие, не следует держаться враждебно.
10. Вы не можете разбираться во всем. Опирайтесь на суждения и оценки других людей, учитесь у тех, кто не похож на вас.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Becker, Ernest: *The Denial of Death* (The Free Press; NY, 1973, p. xvii).
2. Там же.
3. McClelland D.: *The Achieving Society* (V. Nostrand: Princeton, N. J., 1961).

ПОВЕДЕНИЕ

Перестаньте беспокоиться о том, что скажут люди. Как бы вы ни поступили, они что-нибудь да скажут

Откликаясь на проблему, Интегратор обычно спрашивает: «Что думает Дан?», «Как к этому относится Джим?», «Как считает Энн?», «Как смотрит на это Билл?». Его точка зрения на большинство вопросов определяется возможным консенсусом.

Но иногда стремление к консенсусу дисфункционально. Порой обстоятельства требуют, не мешкая, вступить в бой и принять срочные меры, не дожидаясь согласия всех и каждого. *Вы* сами должны решить, что нужно организации. Интересоваться мнением других полезно, но нужно уметь думать самостоятельно. В условиях дефицита времени руководствуйтесь здравым смыслом, доверяйте своей интуиции и поменьше думайте о том, что скажут люди.

Тому, кто плывет по течению, не быть лидером

Есть анекдот о том, как политик, видя толпу людей, идущих мимо, говорит руководителю избирательного штаба: «Хорошо бы выяснить, куда они направляются. Как-никак, я их лидер».

I-руководитель часто приступает к решению проблемы со словами: «Надо подождать. Не думаю, что мы (или люди) уже готовы к этому».

Интегратору хочется найти решение, которое устроит всех. Он не желает действовать, не заручившись поддержкой большинства. Он ведет себя так, точно верит, что рано или поздно люди непременно примут верное решение. «Время покажет», — часто отвечает он на вопрос «Что делать?».

Не далее как вчера я беседовал с I-руководителем компании из списка Fortune 500 и поинтересовался, поддерживает ли он

предложение, которое я выдвинул в беседе с его вице-президентами. Я хотел убедить его, что предложенные меры жизненно важны для его компании.

— Вы поддерживаете мою идею? — спросил я.

— А они поддерживают? — поинтересовался он.

— А каково ваше мнение? — не сдавался я.

— Мне нужно подумать, — вывернулся он.

— Но компания должна действовать! — воскликнул я.

— Я приму это к сведению, — сказал он, и разговор был окончен.

Если дела в компании обстоят благополучно, а ее рынок расширяется — словом, ветер дует в ваши паруса, — вполне возможно, что, плывя по течению, вы придерживаетесь верной стратегии. Не стоит искать бед на свою и чужие головы. Действовать нужно, только если переменится ветер.

Но если компания испытывает трудности, такая стратегия может оказаться губительной. Стоя на распутье, вы ни к чему не придете. Вы останетесь на одном месте. Если вы будете дожидаться единодушия, чтобы взяться за дело, вы можете опоздать. Одна из важнейших функций менеджмента — *действовать*, а при необходимости — *вести за собой*, а не ждать, пока люди скажут, что их устраивает. Поэтому вскакивая в уходящий омнибус, не делайте вид, что ведете людей за собой.

Говорят, что в сфере недвижимости есть три фактора успеха — место, место и еще раз место. Я, в свою очередь, могу сказать, что три условия успешного лидерства — это время, время и еще раз время.

Носитель I-стиля делает слишком мало и слишком поздно.

Глава 7

Рекомендации носителям раеІ-стиля

ЗАЙМИТЕ ПОЗИЦИЮ

Поскольку организационные изменения непрерывны, с течением времени приоритеты организации меняются. I-руководитель может стать прекрасным лидером молодой, высокотехнологичной компании, так как он предоставляет широкую свободу действий инженерам, не самоутверждается за счет окружающих и создает атмосферу, в которой творческие люди могут реализовать себя.

Однако если приоритеты компании меняются — к примеру, она начинает уделять основное внимание не технологии, а распределению, маркетингу или обслуживанию клиентов, — I-стиль может стать помехой. Почему? В такой период организацию должен возглавить тот, кто решительно поведет ее в новом направлении, а I чувствует себя не своей тарелке, если ему приходится брать инициативу в свои руки или менять доминирующую культуру.

Возможно, вы не понимаете, что отказ занять определенную позицию — это тоже позиция. Какова ваша позиция в таком случае? Не желая действовать, вы обеими руками голосуете за статус-кво. Но это ли нужно компании?

Поскольку вы не любите конфликты, оскорбленные чувства, гнев и обиды, вы стараетесь не брать быка за рога. В конечном итоге это может погубить вашу организацию. Компания, которой нужно всерьез заняться надежностью, затратами и качеством, вряд ли добьется успеха, если вы будете следовать прежним путем, продолжая совершенствовать технологию, когда рынок требует совсем другого.

Такой подход имеет и другие последствия. Если нужны действенные меры, а вы уклоняетесь от принятия решения, персонал заключает, что вы не способны выполнять свои обязанности. Постепенно люди перестанут вас уважать.

Пребывая в сомнениях, не забывайте девиз **Р**: «Веди за собой, следуй за мной — или не путайся под ногами».

Представьте, что ваша организация — это моторное судно. Чтобы изменить направление, нужно изменить режим работы двигателей. Иными словами, вы должны управлять энергетической системой, а не подчиняться ей.

БЕЗ МУКИ НЕТ И НАУКИ

Любопытно отметить, что для одного стиля бывает мучительно то, что легко переносят носители другого. **Р** способен выдержать значительное физическое напряжение. **Е** не смущает неоднозначность, которой не выносят **А** и **Р**.

Интегратор не страдает от политической неопределенности, болезненной для **Р**. Впрочем, хотя такую черту можно считать достоинством, из-за **І** организацию порой раздирают внутренние распри. Компания разваливается на части, все молят о том, чтобы ситуация разрешилась, но порог чувствительности **І** достаточно высок, и он ждет решения, не вмешиваясь в происходящее, несмотря на то что положение продолжает ухудшаться.

Повторяю еще раз, если компания намерена добиться успеха, руководствуйтесь правилом: «Веди за собой, следуй за мной — или не путайся под ногами».

КОММУНИКАЦИЯ

За бурными дебатами не всегда стоят разногласия

Интегратор похож на пастушью собаку, которая, высунув язык, носится вокруг стада, не давая овцам разбредаться. I любит гармонию и непринужденную беседу. Когда возникают разногласия, особенно если спор ведется на повышенных тонах, он может расценить происходящее как неуправляемую перебранку и попытаться положить ей конец. Больше всего I боится, что ситуация выйдет из под контроля и он не сумеет восстановить дорогую его сердцу гармонию.

Однако жаркий спор — это всего лишь разнообразие мнений и буря эмоций. Это не означает, что группа неминуемо станет неуправляемой.

Каким бы бурным ни было обсуждение, не мешайте ему. Прервав дискуссию, вы попросту спрячете разногласия под сукно. Не бойтесь горячих споров. Вспомните, что сказал президент Франклин Рузвельт: «Нам нечего бояться, кроме самого страха».

Говорите то, что думаете

I взял себе за правило никогда не попадать под перекрестный огонь. Как он этого добивается? Он уклоняется от прямых ответов: «Мне кажется, что...», «Возможно, при данных обстоятельствах мы могли бы рассмотреть...», «В то же время, с другой стороны...», «У меня есть идея, но нельзя сказать, что я принимаю ее безоговорочно».

Как ни странно, подобная манера часто приносит Интегратору огромный успех. I пускает пробные шары, чтобы определить, откуда дует ветер — кто поддержит то или иное решение, — и корректирует собственные взгляды с учетом

реакции окружающих. Так он избегает серьезных конфликтов. Если кто-то возражает ему, он немедленно меняет позицию: «Да, неплохая мысль. Я разделяю ваше мнение».

Такое поведение имеет и обратную сторону. Поскольку вы боитесь сделать неверный шаг, вас считают беспринципным. «Что он имеет в виду?» — неприязненно спрашивают люди.

Вот почему, особенно в период кризисов, Интеграторов сторонятся, отталкивают, игнорируют. Почему? Потому что вы не берете быка за рога. Вы говорите обиняками. Вы поддерживаете всех и никого. В период кризиса нужно действовать, а вы сидите сложа руки, поскольку не примкнули ни к одной из сторон. Ваша пассивность вызывает негодование, и рано или поздно из всеобщего друга вы превратитесь во всеобщего врага.

Займите определенную позицию, иначе вы лишитесь доверия и дискредитируете себя как лидера. Отстаивайте свои убеждения, даже если они не популярны. Придерживайтесь *своих* убеждений, а не убеждений того, на чьей стороне сила.

Не раскрывая карты, вы можете проиграть. Не зная, что у вас за душой, люди могут решить, что там пусто

Интегратор не говорит, что он думает, он интересуется, что думаете вы. Он старается понять, куда дует ветер, и нащупать точки соприкосновения политических группировок. При таком подходе неразумно высказывать собственные мысли.

Скрытность, свойственная А- и I-руководителям, дает им огромную власть. «Что у него на уме?» — думают окружающие. Не зная вашей позиции, люди не понимают, что вы намерены делать. Поскольку вы располагаете обширной информацией, они не решаются бросить вам вызов, так как не знают, что известно вам. Но такое поведение может оказаться дисфункциональным на низовых уровнях организационной иерархии. Рано или поздно люди придут к выводу, что вам нечего сказать, у вас нет

собственных идей и вы не способны повлиять на происходящее. После этого о вас забудут.

Таким образом, в зависимости от вашего места в иерархии, утаивая информацию, вы можете обрести власть или лишиться ее.

Еще одна проблема состоит в том, что, помалкивая, вы не способствуете принятию качественных решений. А если ваша организация принимает неудачные решения, вы дискредитируете себя как лидер. Вряд ли кто-то воспримет всерьез попытки оправдаться тем, что решение принимала группа. Вы утратите свое влияние и в конце концов лишитесь должности.

Откуда им знать, что у вас на уме, если вы молчите?

Интегратор способен ждать консенсуса целую вечность. При этом он избегает высказывать собственную точку зрения. Он не говорит, что у него на уме и каким курсом следует двигаться организации. Вместо этого он изрекает что-нибудь вроде: «Мне нужно подумать над этим», «Давайте немного повременим», «Мне кажется, мы еще не готовы». Он ждет, пока проявится динамика системы.

Проблема в том, что, если вы не займете определенную позицию и не выскажете свое мнение, никто не узнает, что у вас на уме. Если вы не поделитесь своими мыслями, людям придется долго стрелять вслепую, прежде чем они попадут в цель. Ведете ли вы за собой или следуете за другими? Объединяете ли вы людей, или ваша пассивность усугубляет разобщение? Любая неблагоприятная ситуация ухудшается, если сидеть сложа руки. Когда лидер бездействует, люди начнут сомневаться, достоин ли он этой роли, и в конце концов вы окажетесь не у дел.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Чувства людей важны, но есть вопросы и поважнее

Интегратор уделяет основное внимание не тому, *что* говорят люди, а чувствам, которые стоят за их словами. Многие считают, что такое восприятие свойственно женщинам — именно женщину в первую очередь интересуют чувства и лишь затем — реальная стратегия улучшения ситуации, которая вызывает эти чувства.

Чувства чрезвычайно важны, но еще важнее то, что их вызвало, — *проблема как таковая*. Чтобы добиться результата, хотя бы ненадолго прислушайтесь к тому, что вам говорят, не обращая внимания на подтекст. Способны ли вы хотя бы временно поставить функцию выше формы и сосредоточиться на информационной стороне сообщения?

Консенсус не гарантирует качественного решения

Поскольку Интегратора интересуют в первую очередь люди и их чувства, а не сама проблема, он может легко попасть в неприятную ситуацию, которую я называю «управлением с помощью комитета».

Что такое «управление с помощью комитета»? Приведу пример: верблюд — это лошадь, созданная комитетом. Иными словами, если главное — прийти к компромиссу, а не добиться оптимального результата, дело кончится тем, что, взявшись за создание лошади, мы получим верблюда.

Чтобы не допустить этого, сосредоточьтесь на *содержании* сказанного, а не на том, *кто* говорит. Важно не только, *кто* согласен с решением, но и *что* оно собой представляет. Качество решения определяется не количеством его сторонников, а тем, помогает ли оно организации успешно двигаться вперед.

Разрешение конфликтов — не самоцель. Теплые отношения — не самоцель. Какова же подлинная цель? Она в том, чтобы принимать эффективные решения, которые позволяют производить результаты. Стремясь прийти к согласию, не забывайте о результатах. Убедитесь, что вы приняли качественное решение, даже если с ним согласны не все.

Прекратите бесконечные собрания. Есть решения, которые можно принять без собраний

I-руководитель обожает устраивать собрания, а принимая решение, соблюдает все меры предосторожности. Это относится и к А-типу, хотя тот любит собрания по другой причине: ему хочется убедиться, что все детали продуманы и понятны всем и каждому. Интегратором движет стремление найти решение, которое устроит всех. Очень часто такие собрания — пустая трата времени.

Прежде всего в собрании должны участвовать лишь те, кто обладает знаниями и опытом, необходимыми для принятия правильного решения, и те, кто играет ключевую роль в его внедрении.

Если вы твердо знаете правильный ответ, зачем устраивать собрание? Зачем терять время? Я повидал много собраний, где люди часами пережевывали уже принятые решения, пока каждый не получал возможность высказаться.

Это бессмысленный и непродуктивный подход. Чем больше вы тянете время, занимаясь поисками консенсуса, тем больше обостряется и без того сложная ситуация.

В условиях дефицита времени хороший менеджер принимает трудные решения сам. Иногда времени на поиски консенсуса просто нет. Сроки принятия решения определяются проблемой, а не политическими соображениями.

Подводя черту, оставьте свои сомнения при себе. Не оправдывайтесь. Просто огласите свое решение

Даже подводя черту, Интегратор продолжает сомневаться. Хотя решение уже принято, а распоряжения по его внедрению отданы, I тратит массу времени, чтобы выслушать других и поделиться своими сомнениями. Это расхолаживает людей и мешает им ответственно подходить к внедрению.

Эта манера бесконечно влиять выводит из себя Р-типа. Он давно сгорает от нетерпения. Ему хочется действовать. А вы точно Фома неверный сеете сомнения в правомерности решения. Поэтому Производители обычно не жалуют Интеграторов и стараются держаться от них подальше.

Бесконечные колебания могут привести к потере власти. Почему? Вы просите позволить вам принять решение, которое уже принято. Стремясь добиться единодушия, вы сеете распри в рядах персонала.

Выскажите свои сомнения до принятия окончательного решения. После того как выбор сделан, твердо придерживайтесь занятой позиции. Помните, идеальных решений не бывает. Все они имеют недостатки, которые могут вызывать сомнения. Оставьте эти сомнения при себе. Определите самый важный фактор — движущую силу, примите решение и не отступайте от него. Если вы поделитесь своими сомнениями после того, как решение принято, это может поколебать решимость персонала, который занимается внедрением.

Ваше дело — воодушевлять людей, а не уговаривать их согласиться с каждым решением. Это не то, что им нужно. Им нужно решение и руководство, которому можно доверять, и тогда они будут готовы отдавать работе время и силы. Воодушевляйте их, иначе они будут прикрываться вашими сомнениями, а дело будет стоять на месте.

Я убежден, что менеджер должен стойко переносить возражения и даже неприязнь. Когда возникает проблема, которую нужно решать, а предложенное решение вызывает сомнения, кто-то должен сделать нелегкий выбор, «амортизировать» неопределенность и принять огонь на себя, даже если избранный путь вызовет у кого-то досаду и гнев. Так приходится поступать родителям. Если вы все время стараетесь угодить своим детям, они не будут знать рамок дозволенного и вырастут взбалмошными и несчастными. Если вы убеждены, что приняли правильное решение, а ваш ребенок хнычет и жалуется, дайте ему возможность поплакать. Повзрослев, он поймет, что наказание было справедливым, и скажет вам спасибо.

ВНЕДРЕНИЕ

Мало прийти к согласию. Лучше внедрить посредственное решение, чем принять блестящее решение и не реализовать его

Порой блестящие решения остаются нереализованными. Само собой, они абсолютно бесполезны. Куда лучше принять оптимальное из возможных решений, пусть оно и не идеально, а затем внедрить его.

Вы любите оттягивать принятие решения, дожидаясь консенсуса. Но занимаясь поисками консенсуса, не путайте *полное единодушие* и *рабочий консенсус*. Последний предполагает, что вы заручились поддержкой основных исполнителей и можете, ничем не рискуя, приступить к внедрению.

Промедление обходится дорого, а ценность решения определяется его своевременностью. Не забывайте, об успехе решения судят по результатам, а не по количеству сторонников.

Полное единодушие — большая редкость, но оно не обязательно для принятия решения и его внедрения. Если один или два человека не согласны с решением, оцените их роль во внедрении. Если речь идет о ключевых фигурах, вам придется переубедить их или принять их точку зрения. Если нет — тем хуже для них. Выслушайте их мнение, примите решение и двигайтесь дальше.

Если люди одобрили решение, это не значит, что они собираются его внедрять. За внедрение отвечаете вы. Подобно Е-менеджеру интегратор часто считает, что, если решение принято, можно считать, что дело сделано.

Это не так. Если люди поддержали ваше решение, это не значит, что они готовы взяться за его внедрение. За внедрение,

как и за принятие решения, отвечает руководитель, т.е. вы.

Зная ваши сильные и слабые стороны, люди могут сделать вид, что согласны с вами, либо чтобы не осложнять себе жизнь, либо чтобы ускорить процесс принятия решения, который так любит затягивать I.

Не попадитесь на эту удочку — говоря одно, люди могут думать совсем другое. Чтобы избежать проблем, вы должны лично наблюдать за внедрением каждого серьезного решения, даже если убеждены, что добились консенсуса.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Конфликт — это не личная неприязнь

Интегратор подобно предпринимателю не выносит конфликтов. И тот и другой считают, что конфликты подрывают их авторитет. Впрочем, на самом деле все обстоит несколько сложнее: I не возражает против конфликтов, которые не угрожают ему самому. Он будет только рад конфликту, который требует его вмешательства и успешно разрешается с его участием, поскольку это укрепляет его власть. Поэтому вернее сказать, что I не любит конфликты, которые он не способен разрешить. Он противится конфликтам, из-за которых о нем забывают.

Однако конфликты бывают чрезвычайно полезны. Они помогают увидеть целостную картину и оценить проблему со всех сторон. Помните, конфликт — это возможность узнать нечто новое и упрочить свою власть. За ним нет личной неприязни по отношению к вам. Нередко конфликт не связан с различием интересов. Это всего-навсего различие индивидуальных подходов.

Видимость консенсуса может ввести вас в заблуждение

Подчиненные Интегратора знают, что тому нужны гармония и согласие. Поэтому они ведут себя осмотрительно и в случае конфликта не всегда рассказывают о нем боссу.

Иными словами, порой вам кажется, что вы пришли к консенсусу, а на самом деле люди, не желая вас огорчать, просто скрывают существующий конфликт. В этом случае конфликт переводится на нелегальное положение. Если вы спрашиваете кого-то: «Как дела?», в ответ неизменно слышится: «Все прекрасно».

То же самое относится к А-руководителю. Никому не хочется его огорчать. В результате внешнее благополучие может оказаться иллюзией. На деле все обстоит иначе.

Созидательное «против» и разрушительное «за»

Е и Р сосредоточены на функции, а А и I — на форме.

Как это проявляется у Интегратора? Больше всего на свете I дорожит согласием и гармонией. Функция для него вторична. Этот подход может оказаться деструктивным, поскольку нередко консенсус оказывается фикцией. Такой консенсус не выдерживает неизбежной проверки кризисом — мнимое единодушие улетучивается в мгновение ока.

Поэтому тот, кто выступает против какого-либо предложения, часто помогает найти лучшее решение. Возражая, он ставит под сомнение обоснованность решения и стимулирует творческое начало товарищей по команде. Стремление разрешить конфликт полезно, но верно и то, что разумная конфронтация чрезвычайно плодотворна. Не надо подавлять инакомыслящих. Они вносят ценнейший вклад в работу организации.

Полное единомыслие говорит о том, что никто не дал себе труда подумать. Придерживаясь разных точек зрения и возражая оппоненту, мы оттачиваем собственные аргументы.

Недолговечное единодушие может повлечь долгосрочные издержки. Если вы не любите возражать и не поощряете возражения других, вы не позволяете ставить под сомнение свои или чужие решения. Будьте осторожны. Боязнь критики вредит процессу принятия решений.

Лучшие решения принимают не те, кто старается избежать конфликта. Если двое согласны во всем, без одного из них можно обойтись. Вам нужно то же, что и любому руководителю, — взаимодополняющая команда, которая позволит вам услышать разные точки зрения и разные решения.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Незаслуженные похвалы могут привести в уныние

В последние годы в образовательной сфере много говорят о самоуважении. Согласно новой теории, чтобы ребенку хотелось учиться, он должен быть доволен собой. Детям твердят об их непревзойденных талантах и ставят хорошие отметки, чтобы повысить их самооценку.

Я убежден, что незаслуженные похвалы портят людей. Вы приводите человека в замешательство. Вы не определяете рамки допустимого — что хорошо, а что плохо, что правильно, а что нет. Если вы постоянно говорите человеку, что он достоин восхищения, хотя он не ударил палец о палец, в конце концов он перестанет отличать хорошее от дурного.

Будьте честны. Любовь должна быть требовательной. Будьте готовы поддержать и похвалить своих подчиненных, но делайте это, лишь если они заслужили похвалу.

Нанимая людей и повышая их в должности, учитывайте не только личные, но и деловые качества

Интегратор подобно предпринимателю любит окружать себя теми, кто не спорит, не создает конфликтов и не будоражит людей. Е окружает себя клакерами, которые рукоплещут ему, крича «браво!», хотя в глубине души относятся к боссу иначе. I нанимает тех, кто похож на него самого — людей, которые готовы прогнуться, если на них надавить, и считают, что их дело — поддерживать и соглашаться.

Недавно я пытался помочь своему клиенту нанять того, кто способен бросить вызов руководству и неустанно старается усовершенствовать систему. Иными словами, мне был нужен настоящий Е. Однако я видел, что президент компании,

типичный I, боится брать на работу такого человека. Поощрять конфликты и бурные перемены не в его характере, хотя он прекрасно понимает, что ему нужна взаимодополняющая команда.

Вполне естественно, что людей отталкивают те, кто придерживается диаметрально противоположного стиля. Чтобы преодолеть эту неприязнь, вам придется поработать над собой.

Это чрезвычайно важно, если вы занимаетесь наймом персонала. Да, личные качества претендента важны, вам не нужен тот, кто затевает беспричинные склоки. Но учитывайте и деловые качества будущего сотрудника, поскольку иногда результаты работы оправдывают издержки поведения. Вам нужны подчиненные, которые уравновесят ваше не всегда обоснованное стремление к консенсусу.

Задача менеджера не стать популярным, а добиться результата

Как ни странно, хотя I жаждет мира и согласия, его нерешительность часто вызывает у подчиненных презрение и неприязнь.

Любовь должна быть требовательной. Этим принципом должны руководствоваться хорошие родители, хорошие менеджеры и хорошее правительство. Говоря простым языком, выполняйте свой долг. Такая линия поведения со временем позволит вам завоевать уважение и восхищение подчиненных, даже если они согласны не с каждым вашим решением.

Если вам все равно, чем, как и почему мы занимаемся, лишь бы не было разногласий, это не мотивация, а капитуляция

Порой меньшинству удастся склонить на свою сторону большинство. Блестящий оратор, который четко излагает свои

мысли и приводит убедительные доводы, может изменить решение большинства.

И привычно уступает тому, на чьей стороне сила. Но если решение одобрила группа, это не значит, что оно правильное. Возможно, этих людей объединяют сиюминутные корыстные интересы и в долгосрочной перспективе данное решение отразится на организации негативно. Поэтому уделяйте самое пристальное внимание нуждам организации и потребностям ее нынешних и будущих клиентов. Делаем ли мы то, что нужно, так, как нужно? Обоснованны ли наши действия? Убеждены ли вы в правильности принятого решения? Согласятся ли с ним все нынешние и потенциальные потребители, сотрудники и инвесторы, или их желания диаметрально противоположны желаниям группировки, которая находится у власти?

Не каждый, кто поддерживает вас на словах, ваш сторонник на деле

Подчиненные знают, что Интегратор нуждается в поддержке и одобрении и стремится быть в курсе всех сплетен, которые могут пригодиться впоследствии. И они не обманывают ожиданий босса, с удовольствием снабжая вас сведениями, которые вас интересуют. Так они завоевывают ваше доверие. Но, демонстрируя свою лояльность, они никогда не станут сообщать вам неприятные новости о вас лично. Кроме того, они ни за что не будут критиковать вас в лицо, хотя вполне могут порицать за глаза.

Почему? Потому что, если для изменения ситуации в организации понадобится Р-стиль, которого нет у вас, всегда найдется тот, кому хватит решимости принять необходимые меры открыто или у вас за спиной. И как только в отсутствие достойных лидеров среди высшего менеджмента ваши подчиненные добровольно или вынужденно поддержат чьи-то

тайные планы, которые позволят организации двигаться вперед, ваши дни как руководителя будут сочтены.

По натуре вы склонны относиться к людям с подозрением и любите изучать мотивы и подоплеку их поступков. Но вы легко можете стать жертвой тех, кто демонстрирует одобрение и верноподданнические чувства. Обычно это еще более умелые Интеграторы, чем вы сами. Поэтому будьте бдительны. Затишье может оказаться обманчивым. Порой это просто сдерживаемый ропот.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Необходимость изменений не всегда определяется желаниями людей

Сотрудники компании далеко не всегда руководствуются интересами компании. Личные интересы любого из них могут резко отличаться от интересов компании.

Акционеры желают одного, менеджмент — другого, а профсоюзы — третьего. При этом ни одна из сторон не знает и не интересуется, что нужно делать, чтобы компания процветала и развивалась. Каждая группа стоит на страже собственных интересов, которые могут противоречить потребностям компании в целом.

Воспитывая детей, вы учитываете их желания, но не стремитесь исполнить их любой ценой — порой любовь должна быть требовательной. Вы любите их, вы заботитесь о них и в то же время спрашиваете с них по всей строгости.

Менеджер, как и родители, должен поддерживать равновесие между интересами будущего и интересами своего непосредственного окружения.

Вы всегда стремитесь дать людям то, что они хотят, и внешний результат ваших усилий — это довольный персонал, который трудится с подъемом.

Но помните, ваша подлинная миссия — определить оптимальный курс движения компании с учетом сложившихся условий. Имейте в виду, что компания — это субъект с собственными интересами, и эти интересы не только имеют первостепенную важность, но и совпадают с интересами сотрудников компании в долгосрочной перспективе.

Не бывает изменений без конфликтов, и если вы пытаетесь пресечь конфликты, изменения прекратятся вместе с ними

И старается избегать конфликтов. Он не любит раскачивать лодку. Он пойдет на все, чтобы не касаться темы, которая может вызвать горячий спор.

Компания, с которой я работаю сейчас, нуждается в преобразовании системы учета и отчетности и бюджетной системы. Но генеральный директор, типичный И, противится этому изо всех сил. Он не желает никаких изменений. «Сейчас не подходящий момент, — говорит он. — У нас есть дела поважнее». Он приводит Р-доводы, но я знаю, что за этим стоит: организация не хочет меняться или хочет измениться, оставшись прежней — обычное безумное упование, — а он не желает плыть против течения.

Его аргументы не выдерживают критики. «Не бойтесь расстроить людей, — говорю ему я, — если в будущем дела в компании пойдут со скрипом, ваши подчиненные расстроятся куда больше».

Но он продолжает упорствовать. Он ни за что не возьмется за преобразования, невзирая на потребности компании, поскольку не желает навлечь на себя гнев подчиненных.

Помните: политик думает о ближайших выборах, а государственный деятель — о следующем поколении.

О чем беспокоитесь вы? О ближайших выборах или о следующем поколении?

«Веди за собой, следуй за мной — или не путайся под ногами».

ОСНОВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ НОСИТЕЛЮ I-СТИЛЯ

- Чувства людей важны, но есть вопросы и поважнее.
- Тому, кто плывет по течению, не быть лидером.
- Не раскрывая карты, вы можете проиграть. Не зная, что у вас за душой, люди могут решить, что там пусто.
- Говорите то, что думаете.
- Займите позицию.
- Прекратите бесконечные собрания. Есть решения, которые можно принять и без собраний.
- Консенсус не гарантирует качественного решения.
- За бурными дебатами не всегда стоят разногласия.
- Видимость консенсуса может ввести вас в заблуждение.
- «Против» может быть созидательным, а «за» — разрушительным.
- Задача менеджера — не стать популярным, а добиться результата.
- Нанимая людей и повышая их в должности, учитывайте не только личные, но и деловые качества.
- Если вам все равно, чем, как и почему мы занимаемся, лишь бы не было разногласий, — это не мотивация, а капитуляция.
- Незаслуженные похвалы могут привести в уныние.
- Необходимость изменений не всегда определяется желаниями людей.
- Не бывает изменений без конфликтов, и если вы пытаетесь пресечь конфликты, изменения прекратятся вместе с ними.

- Без муки нет и науки.

Глава 8

Сравнение стилей управления

В этой главе рекомендации носителям четырех стилей сводятся воедино, что позволяет сделать акцент на различиях стилей. Это облегчит для вас коучинг менеджеров и процесс самообразования.

Как сказал Мигель де Сервантес, «Загляни внутрь себя и постарайся себя познать, познание же это есть наитруднейшее из всех, какие только могут быть».

ПОВЕДЕНИЕ

Закон Уилкерсона: в скелете любой организации есть четыре вида костей [РАЕI-функции и стили добавлены мною]:

«спинной хребет» — тот, кто стоит у руля и выполняет работу (Р);

«костяшки пальцев» — тот, кто критикует все, что делают другие (Е);

«хрящи» — те, кто согласен с любым предложением, но хочет, чтобы работу выполнял кто-нибудь другой (Мертвый пень);

«челюсти» — те, кто много говорит, но мало делает (I).

Томас Мартин-младший, *Malice in Blunderland*

Действительное, желаемое и требуемое

Р: Действительное не тождественно требуемому.

А: Действительное — это то, что делается, а не то, что должно делаться.

Е: Не принимайте желаемое за действительное или требуемое. Иногда приходится мириться с тем, что есть.

I: Желания людей не всегда совпадают с тем, что требуется.

Успех

Р: Тому, кто работает без передышки, некогда заработать большие деньги. Если хотите добиться успеха, трудитесь более осмысленно, а не более усердно.

А: Ваш успех зависит от того, насколько у вас развязаны руки.

Е: Ваш успех определяется способностью владеть собой и соблюдать дисциплину.

I: Чтобы добиться успеха, займите позицию.

Вознаграждение

Р: Рассчитывает на оплату по результатам (комиссионные и бонусы за краткосрочные результаты, оговоренные заранее).

А: Хочет, чтобы его зарплата периодически повышалась на заранее установленную сумму при условии соблюдения заранее оговоренных требований.

Е: Предпочитает опционы на акции, долю в капитале компании, совладение и возможность влиять на курс и цели компании.

І: Рассчитывает на благоприятную рабочую среду, где все ладят между собой и каждый чувствует себя частью коллектива.

Самореализация

Р: Самореализация не сводится к наращиванию объемов.

А: Самореализация — это не только ужесточение контроля.

Е: Самореализация — это не только бессмертие.

І: Самореализация — это не только душевный покой.

Управленческие ловушки

Р: Если вы не измените свой стиль, вы сгорите на работе.

А: Инструкции множатся как грибы после дождя. Если вы не измените свой стиль, вы превратитесь в обструкциониста.

Е: Если вы не измените свой стиль, вам перестанут доверять и со временем ваша работа перестанет давать результаты.

І: Если вы не измените свой стиль, ваши подчиненные устроят переворот и избавятся от вас.

Беспокойство

Р: Не волнуйтесь, что работа не будет выполнена. Возможно, ее не следует выполнять.

А: Сосредоточьтесь на действительном и поменьше беспокойтесь о требуемом.

Е: Перестаньте думать о бессмертии. Делайте свое дело, и пусть вам воздастся по плодам ваших трудов.

І: Перестаньте беспокоиться о том, что скажут люди. Как бы вы ни поступили, они что-нибудь да скажут.

Видение

Р: Видите ли вы лес за деревьями?

Е: Различаете ли вы деревья, когда видите лес?

Типичные ошибки

Р: Вам не важно, правильно вы поступаете или нет. Сделаем то, что работает, и побыстрее.

Е: Вам не важно, правильно ли мы это делаем. Вы просто хотите делать это по-своему.

Как ведет себя умелый РАЕІ-руководитель?

Самоактуализирующийся менеджер доверяет себе и выносит оригинальные суждения. Он самостоятелен и независим в мыслях и действиях. Его решения определяются внутренними нормами и ценностями, а не поступками других людей.

Самоактуализирующийся человек готов учиться у каждого. Он плодотворно взаимодействует с любым, кто ему встретится. Он смело задает вопросы, которые решаются задать не все. Он не боится совершить ошибку. Он знает свои недостатки и умеет быть скромным.

В жизни важно не кто вы такой, а откуда вы пришли и куда направляетесь.

Если вы хотите познать себя, понаблюдайте, как вы держитесь с другими людьми. Посмотрите, какую реакцию вы вызываете у окружающих.

Помните: порой злейший враг человека — это он сам.

Возможно, вашему продвижению по служебной лестнице мешаете вы сами. В поисках виноватых начните с себя.

СРАВНЕНИЕ СТИЛЕЙ КОММУНИКАЦИИ

Соблюдай правила техники безопасности! Прежде чем работать языком, подключи мозги!

Табличка на рабочем месте мастера в заводском цеху Bits and Pieces, volume C № 12

Ценность сказанного (1)

Р: Сначала думайте, потом говорите.

А: Сначала говорите, потом думайте.

Е: Больше думайте, меньше говорите.

І: Говорите, чтобы люди знали, что у вас на уме.

Ценность сказанного (2)

Р: Если вы перестанете носиться взад-вперед, вам могут сказать нечто важное, хотя вы и не горите желанием слушать.

А: Людям невдомек, что у вас на уме, если вы не поделитесь своими мыслями.

Е: Не спешите делиться своими мыслями. То, что неизвестно другим, не может навредить вам.

І: Не занимать никакой позиции — тоже позиция, и она может оказаться неправильной.

Смысл молчания

Р: Слышите ли вы, о чем молчат люди?

А: Молчание — это не всегда несогласие.

Е: Молчание — это не всегда согласие.

І: Если люди молчат, вы не знаете, что происходит.

Ценность молчания

Р: Молчание бывает красноречивым.

А: Молчание может быть дурным знаком.

Е: Пауза в нужный момент впечатляет больше, чем самый оглушительный шум. Чем меньше вы говорите, тем внимательнее вас слушают (и тем больше боятся).

І: Не раскрывая карты, вы можете проиграть. Не зная, что у вас за душой, люди могут решить, что там пусто.

Доходчивость (1)

Р: Жестче не значит понятнее.

А: Медленнее не значит понятнее.

Е: Громче и быстрее не значит понятнее.

І: Помалкивать — не лучший способ изъясняться доходчиво.

Доходчивость (2)

Р: Порой чтобы сократить дискуссию, лучше избрать более длинный путь.

А: С не всегда следует за В. Порядок изложения зависит от того, что хочет сказать собеседник.

Е: Чтобы вас понимали, пусть С в вашем алфавите следует за В, а если это не помогает, пусть ваши мысли попробует растолковать кто-то другой.

І: Перестаньте говорить обиняками. Вы сбиваете людей с толку.

Доходчивость (3)

Р: Не спешите действовать. Вы уверены, что услышали все, что было сказано?

А: Будучи точным в мелочах, можно глубоко заблуждаться в целом.

Е: Неточность сбивает с толку. Скажите своим подчиненным, что ваше «да» означает «возможно», а «возможно» означает

«нет». Вы смущены? А теперь представьте, каково тем, кто работает под вашим началом.

I: Не будьте скользкой рыбой. Займите позицию.

Понимание других людей

P: Важны не только слова. Не упустите из виду, кем и почему они сказаны.

A: Тот, кто сговорчив в вашем присутствии, нередко ропщет у вас за спиной.

E: Слушать — не значит понимать, соглашаться, одобрять или брать обязательства.

I: Видимость консенсуса может ввести вас в заблуждение.

Умение слушать

P: Не говорите: «Позови меня, когда закончишь». Выслушайте своего собеседника.

A: Неопределенность — не самое страшное.

E: Чтобы понять одного, нужны двое.

I: За бурными дебатами не всегда стоят разногласия.

Навыки правильной РАЕI-коммуникации

P: Если вы не умеете общаться и убеждать, вы не умеете управлять.

A: Возможно, вам говорят то, что вам *хочется*, а не то, что вам *нужно* услышать.

E: Чем больше вас волнует обсуждаемый вопрос, тем хладнокровнее следует держаться.

I: Держась с людьми мягко, приводите жесткие доводы.

P и E: Смотрите в глаза собеседнику. Отсутствующий взгляд говорит о том, что он слушает себя, а не вас. Если вы слушаете себя, а не других, ваш взгляд затуманивается. Если собеседник отвел глаза, сделайте паузу и не продолжайте, пока он не посмотрит на вас вновь.

СРАВНЕНИЕ ПОДХОДОВ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ

Как только вы принимаете решение, мироздание начинает трудиться, чтобы претворить его в жизнь.

Ральф Уолдо Эмерсон

Определите свои цели

Р: Вы не должны отвечать за все, что нужно поддерживать в порядке.

А: Нельзя решать проблемы механически, опираясь на жесткие инструкции.

Е: Не отвечайте, если вас не спрашивают, и не решайте проблемы, которых пока нет.

І: Разрешение конфликтов — не самый важный вопрос.

Типовые приемы

Р: Сначала прицельтесь, потом стреляйте.

А: Прицелившись, не забудьте выстрелить.

Е: Стреляйте, прицелившись. Если вы будете палить куда попало, вы можете покалечить самого себя.

І: Не стойте в стороне, наблюдая за стреляющими и давая советы. Присоединяйтесь!

Определение приоритетов (1)

Р: Не все, что скрипит, нужно смазывать.

А: Не все, что сломалось, нужно чинить.

Е: Не все вопросы важны. Умейте отличать главное от второстепенного!

І: Чтобы добиться успеха, нужно делать все в свое время.

Определение приоритетов (2)

Р: Самое скрипучее колесо не всегда самое важное.

А: Вы в курсе любых затрат, но не имеете представления о ценности.

Е: Вы отлично разбираетесь в ценности, но не имеете представления о затратах.

І: Чувства людей важны, но есть вопросы и поважнее.

Темпы принятия решений

Р: Не спешите, если хотите довести дело до конца. Иногда чтобы принять качественное решение, требуется время.

А: Прибавьте темп. Медленнее не значит понятнее.

Е: Притормозите, если хотите ускорить внедрение. Поспесишь — людей насмешись. Тише едешь — дальше будешь.

І: Ускорьтесь. Бесконечные собрания — помеха процессу.

Чинить или не чинить

Р: То, что *не успело* сломаться, тоже требует обслуживания и ремонта. Займитесь проверкой и профилактикой, *не дожидаясь* поломки.

А: Не все, что ломается, нужно чинить.

Е: Не чините то, что *не успело* сломаться (американская пословица).

І: Необходимость изменений не всегда определяется желаниями людей.

Своевременность (1)

Р: Проблемы могут подождать.

А: Фактор времени чрезвычайно важен.

Е: Почему вы успеваете сделать это неправильно трижды, но вам некогда сделать это правильно один раз?

І: Упущенные возможности не вернуть.

Своевременность (2)

Р: Принимайте решения не спеша. Никто не заставляет вас решать проблему не сходя с места. Есть проблемы, решение которых можно отложить.

А: Если проблема возникла в незапамятные времена, это не значит, что на ее решение уйдет целая вечность.

Е: Если вы обнаружили проблему, это не значит, что у нее уже есть решение.

І: Сроки принятия решения определяются проблемой, а не политическими соображениями.

Своевременность (3)

Р: Решайте проблему, прежде чем она перерастет в кризис.

А: Снижение уровня продаж отстает во времени от сокращения издержек, и может оказаться, что, казалось бы, рентабельная компания на самом деле идет к банкротству.

Е: Не все первоочередные задачи нужно было поставить и решить еще *вчера*.

І: Не всегда есть время, чтобы дожидаться консенсуса.

Своевременность (4)

Р и Е: Не ищите временного решения для постоянной проблемы.

А: Не ищите постоянного решения для временной проблемы.

Процесс

Р: Уделяйте внимание не только решению, но и *процессу*. Правильное решение, принятое неправильными методами, в долгосрочной перспективе хуже, чем ошибочное решение, принятое правильными методами.

А: Зная, каких затрат требует работа, оценили ли вы, во что обойдется ее *невыполнение*?

Е: Не обсуждайте проблему, если вы не собираетесь ее решать. Перестаньте жаловаться! Подходите к делу конструктивно.

І: Недолговечное единодушие может повлечь долгосрочные издержки.

Центральный вопрос

Р: Помните, важно не только *что*, но и *как*.

А: Уделяйте побольше внимания *что* и *когда* и поменьше заботьтесь о *как*.

Е: Мало сказать, *почему* у вас возникло то или иное желание. Нужно решить, *что* и *как* нужно сделать и *кто* этим будет заниматься.

І: Важно не только *кто* согласен, но и о *чем* удалось договориться.

Да, нет, возможно

Р: На свете есть не только черное и белое. Не каждое решение нужно принимать немедленно. Научитесь говорить «возможно».

А: Научитесь говорить «да».

Е: Научитесь говорить «нет».

І: Научитесь говорить «да» и «нет» вместо «возможно».

Знать и не знать

Р: Не знать — значит знать нечто очень важное.

А: Если вы чего-то не знаете, это не значит, что такого не бывает.

Е: Если вы хотя бы ненадолго задержитесь на одной теме, возможно, вам скажут то, что вам следовало бы — хотя и не хочется — знать.

І: Порой чем больше собраний вы устраиваете, тем меньше понимаете, что происходит.

Решения

Р: «Положите ваш материал мне на стол» — это не решение.

А: Решение не обязательно должно иметь прецеденты.

Е: Побочные эффекты ваших решений могут быть опаснее проблемы, которую вы пытаетесь решить.

І: Всеобщее одобрение не гарантирует действенности решения.

Принятие решений (1)

Р: Не рубите сплеча; подумайте, прежде чем браться за дело.

А: Не следует думать, что все, что не разрешено, запрещено.

Е: Не следует думать, что все, что не запрещено, дозволено.

І: Если вы будете ждать, пока не убедитесь, в какую точку корта посылает мяч ваш партнер, вы не успеете отразить удар.

Принятие решений (2)

Р: Чтобы принять верное решение, не обязательно напрягаться.

А: Если у вас есть выбор, совершайте правильные поступки, вместо того чтобы применять правильные методы.

Е: Мало совершать правильные поступки, нужно делать это правильными методами.

І: Займите позицию.

Оценка решений (1)

Р: Чтобы понять, правы вы или нет, не обязательно ждать результатов. Если вы действуете правильными методами, вы правы, даже если результаты не оправдывают ваших ожиданий. Не все зависит только от вас.

А: Решение может оказаться правильным, даже если его правильность еще не *доказана*.

Е: Не стоит браться за дело, не попытавшись *доказать* правомерность и работоспособность решения.

І: Правильность решения не зависит от количества его сторонников.

Оценка решений (2)

Р: Не каждый, кто работает в поте лица, поступает правильно.

А: Приблизительно верный образ действий лучше образцово неверного.

Е: Вы делаете это лучше или просто иначе?

І: Решение, принятое единодушно, *может* оказаться ошибочным.

Сравнение вариантов

Р: Усерднее не значит лучше.

А: Подобное не может быть диаметрально противоположным.

Е: Подобное не может быть идентичным. Подобие предполагает черты сходства.

І: Компромисс — это *видимость* договоренности. Консенсус — это *поддержка* принятого решения.

Умение подстраховаться

Р: Неумение выждать и уклониться от прямого ответа обходится дорого.

I: Нерешительность и попытки уклониться от прямого ответа обходятся дорого.

Поиски решения

Р: Решение — это не всегда наращивание прежних показателей. Объемы могут быть урезаны, а курс изменен.

А: Не беспокойтесь, что работа будет сделана не *надлежащими* методами. Она будет выполнена тем методом, каким ее *можно* сделать. Не рассчитывайте на большее.

Е: Остановитесь! Вам нужно принять окончательное решение. Определите крайний срок принятия решения. Если срок истек, а решение еще не принято, окончательным автоматически становится последний вариант.

I: Не принимать решения — это тоже решение, нравится вам это или нет.

Принятие окончательного решения

Р: Ни одна идея не является окончательной.

А: Ни одно решение не принимается навеки.

Е: Никогда не принимайте окончательное решение, отложив проработку деталей на потом. Сначала разберитесь с деталями. Продумав детали, повремените с принятием решения хотя бы до завтра, прежде чем давать добро на его внедрение.

I: Подводя черту, оставьте свои сомнения при себе. Не оправдывайтесь. Просто огласите свое решение.

Успех

Р: Больше не значит лучше. Не путайте количество с качеством.

А: Лучше — это не всегда больше.

Е: Лучшее — враг хорошего. Лучше внедрить посредственное решение, чем принять блестящее решение и не реализовать его.

Как принимать качественные РАЕИ-решения

Чтобы получить исчерпывающее представление о системе, вы должны увидеть ее в разных ракурсах.

Нет человека, который никогда не совершал ошибок. Господь, устроив Всемирный потоп, тем самым признал, что даже Он совершает ошибки.

На какие вопросы нужно ответить, принимая решение:

І: Кто наши клиенты? Во имя чего существует компания?

Е: Каковы их потребности, т.е. почему мы этим занимается?

Р: Что мы можем сделать, чтобы удовлетворить текущие потребности?

А: Как удовлетворять эти потребности систематически, затрачивая минимум энергии?

Понятия «хорошее решение» не существует. Есть понятие «решение, приемлемое в данный момент». Чем стремительнее изменения, тем короче отрезок времени, в течение которого данное решение будет правильным.

Проблемы, с которыми мы столкнемся в будущем, — это не проблемы. Это неизбежные побочные продукты наших решений в прошлом.

Нам кажется, что профилактика обходится дорого (поскольку ситуация еще не обострилась до предела), но на самом деле она куда дешевле лечения, которого требует кризис. На этот момент ситуация обостряется и вынуждает вас решать проблему в условиях дефицита времени.

Вы не знаете, *что* делать, пока не знаете, чего делать *не* надо.

Вы не знаете, *как* это делать, пока не знаете, как это делать *не* надо.

Вы не знаете, *когда* это делать, пока не знаете, когда это делать *не* надо.

Вы не знаете, *кто* это должен делать, пока не знаете, кто это делать *не* должен.

Качественное решение опирается на обоснованное суждение.

Обоснованное суждение учитывает ошибочные решения, из которых вы извлекли уроки.

Чтобы вынести обоснованное суждение, нужно принять ряд ошибочных решений или сделать выводы из ошибок, которые совершили другие.

Сначала *почему*,

потом *что*,

потом *как*,

потом *когда*,

потом *кто*.

Измените *почему*, если этого требует *что*.

Измените *почему* и *что*, если этого требует *как*.

Измените *как*, *что* и *почему*, если этого требует *когда*.

Измените *когда*, *как*, *что* и *почему*, если этого требует *кто*.

Лишь когда вы продумали *почему*, *что*, *как*, *когда* и *кто*, можно считать, что решение принято.

ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ

Люди спотыкаются о кочки, а не о горы.

Конфуций

Процесс

Р: Дорога в Рим не всегда ведет в Рим. Она могла изменить направление после того, как на ней установили дорожный знак. Периодически пересматривайте цель своих действий.

А: Всегда есть иные пути.

Е: Не *все* дороги ведут в Рим. Вы никогда не попадете в Рим, если будете бросать все силы на изучение каждой дороги, которая может туда привести.

І: Стоя на распутье, вы никуда не придете.

Форма и функция

Р: Принимая долгосрочные решения, помните: функции *необходима* форма.

А: Форма не всегда порождает желаемую функцию.

Е: Если решение допускает неоднозначное толкование, вряд ли оно будет реализовано в соответствии с вашим замыслом.

І: Принятое решение не всегда является лучшим.

Правила

Р: Различаете ли вы руководящие указания, правила и корпоративные принципы?

А: Не каждое руководящее указание является корпоративным принципом.

Е: Не каждый корпоративный принцип — это руководящее указание.

I: Не каждое решение требует собрания. Определите корпоративные принципы, правила и руководящие указания.

Детали

A: Для вас в деталях скрывается дьявол.

E: Вам в деталях является Бог. Не думайте, что детали — это пустяк. Четкость и ясность достигаются вниманием к деталям. Отложите пулемет. Возьмите микроскоп. Сосредоточьтесь и постарайтесь увидеть различия.

Контроль и надзор

P: Не бросайте все силы на решение одной-единственной задачи — это может обойтись слишком дорого.

A: Закручивая гайки, вы ничего не добьетесь.

E: Чтобы добиться результата, нужно отслеживать процесс. Как сказано в Талмуде: *Sof tov, hakol tov* — «Все хорошо, что хорошо кончается».

I: Не занимать никакой позиции — тоже позиция.

Гибкость

P: Стегая дохлую лошадь, вы ее не оживите. Будьте гибким при внедрении.

A: Изменение ситуации требует незапрограммированных решений.

E: Меняя коней на переправе, вы рискуете упасть в воду и лишиться коней.

I: Если вам все равно, чем, как и почему мы занимаемся, лишь бы не было разногласий, это не мотивация, а капитуляция.

Результативность

Р: Порой, управляя весьма эффективной железной дорогой, вы отправляете поезда не туда, куда нужно. В итоге чем сильнее вы рветесь вперед, тем больше отстаєте.

А: Чтобы работать более результативно, вам придется поступиться эффективностью.

Е: Чтобы работать более результативно, постарайтесь не опережать события.

І: Результативность решения не зависит от количества его сторонников.

Как доводить дело до конца

Р: В долгосрочной перспективе лучше сделать восемьдесят процентов на сто процентов, чем сто процентов на восемьдесят процентов.

А: Перефразируя принцип Парето, можно сказать: сто процентов от ста процентов иногда меньше, чем восемьдесят процентов от ста процентов.

Е: Мало желать результата, нужно его добиваться.

І: После того как участники собрания приняли решение, кто-то должен заняться его внедрением.

Как доводить дело до конца. Камень преткновения № 1

Р: Взвалив на себя слишком много, вы сделаете меньше, чем можете.

А: Бесчисленные служебные записки не гарантируют, что работа будет выполнена в соответствии с письменными распоряжениями.

Е: Чем чаще вы меняете свои намерения, тем больше времени уйдет на внедрение вашего решения, если оно вообще будет внедрено.

І: Если люди одобрили решение, это не значит, что они собираются его внедрять. За внедрение отвечаете вы.

Как доводить дело до конца. Камень преткновения № 2

Р: Вы не знаете, правильны ли ваши действия. Работая бездумно, вы часто делаете *не то, что следует*.

А: Вы часто предпринимаете ложные шаги, действуя правильными методами.

Е: Вы часто совершаете правильные поступки неправильными методами.

И: Вы не знаете, как следует поступить. Поэтому вы сидите сложа руки, пока люди не скажут вам, что делать. А люди могут ошибаться.

Правильный РАЕI-подход к внедрению

Успешный менеджмент — это демократия при принятии решений и диктатура при их внедрении. Такой подход я называю «демократурой». Это чрезвычайно сложный процесс.

Качество менеджмента определяется:

- 1) результативностью решений;
- 2) эффективностью внедрения.

Стремления принять решение недостаточно. Решить, что нужно делать, недостаточно. Если вы хотите, чтобы решение было внедрено, вы должны признать его правомерность.

Скажите мне, куда обращено ваше лицо во время принятия решения и при его внедрении, и я скажу, хорошо ли вы управляете своей организацией. Если, принимая решение, вы смотрите в глаза членам команды, а приступая к внедрению, поворачиваетесь к ним спиной, это говорит об атмосфере взаимного доверия и уважения. Значит, вы справляетесь со своей работой. Если все наоборот, вашей организации недостает доверия и уважения, а вы — плохой руководитель.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Собраться вместе — это начало. Остаться вместе — это прогресс. Работать вместе — это успех.

Генри Форд I

Работа в команде

Р: Если вы сказали людям, что нужно делать, это не означает, что у вас есть команда.

А: Работа в команде не означает, что все должны подчиняться вам.

Е: Не стоит думать, что в споре проигрывает тот, кто первый замолчит, чтобы перевести дыхание.

І: Вскакивая в уходящий омнибус, не делайте вид, что ведете людей за собой.

Собрания

Р: Если не устраивать собраний, их сменят стихийные митинги в коридорах.

А: Сократив число собраний, вы успеете сделать больше.

Е: На собрании не отвлекайтесь от обсуждаемой темы. Не принимайте скоропалительных решений, перескакивая с одного предмета на другой.

І: Прекратите бесконечные собрания.

Умение слушать

Р: Не говорите людям: «Позови меня, когда закончишь». Чтобы создать команду, нужно уметь слушать.

А: Если люди перестают жаловаться — это дурной знак. Молчание — признак апатии, от которой один шаг до смерти.

Е: Вы не сумеете услышать собеседника, не дослушав самого себя.

І: Видимость согласия может ввести вас в заблуждение.

Как заручиться поддержкой

Р: Не принимайте решений в одностороннем порядке. Постарайтесь добиться консенсуса.

А: Не будьте наивны. Не думайте, что с вами согласны все.

Е: Не будьте параноиком. Не думайте, что все против вас.

І: Не будьте Поллианной^[14]. Не каждый, кто поддерживает вас на словах, ваш сторонник на деле.

Как прийти к согласию (1)

Р: Лучше поучиться у людей, которые обсуждают проблемы, чем поспешно устранять их первым попавшимся способом.

А: Возражение — это не катастрофа.

Е: Вопрос — это не возражение.

І: Если двое согласны во всем, без одного из них можно обойтись.

Как прийти к согласию (2)

Р: «Да» не всегда означает «да», а «нет» не всегда означает «нет».

А: Чтобы создать команду, дайте людям возможность спорить.

Е: Чтобы прийти к согласию с другими людьми, вы должны быть в согласии с самим собой.

І: «Против» бывает созидательным, а «за» — разрушительным.

Конфликт

Р: Держитесь помягче. Меняться самому или изменять других можно не только из-под палки.

А: Межличностные конфликты не всегда «раскачивают лодку».

Е: Если вы хотите всегда выходить победителем, другим придется постоянно уступать. Рано или поздно людям надоедают такие игры, и вам останется спорить с самим собой на глазах у обескураженных оппонентов.

І: Не запрещайте конфронтацию, она *необходима*.

Умение ладить с людьми

Р: Если процесс принятия решений тяготит вас, знайте, самый верный способ избавиться от этих мук — включиться в происходящее. Чем более отстраненно вы держитесь, тем острее ваши страдания.

А: Команда должна быть гибкой.

Е: Скажите людям, что они вам небезразличны и вы нуждаетесь в их одобрении и поддержке, а еще лучше докажите это своими поступками. Ваше поведение и манера выражать отрицательные эмоции, как правило, говорят об обратном.

І: Не бывает изменений без конфликтов, и если пресечь конфликты, изменения прекратятся вместе с ними.

Умение владеть собой

Р: Если чувства берут верх, немедленно прикусите язык.

А: Без муки нет и науки.

Е: Не ведите собраний, которые посвящены волнующей вас теме. Если вы теряете контроль над собой, уступите председательское место кому-нибудь другому. Слушайте выступающих и делайте записи. Начинайте действовать, только когда успокоитесь.

І: Большинство людей не могут терпеть конфликт бесконечно.

Как сформировать хорошую РАЕІ-команду

Успех любой системы определяется одним-единственным фактором — соотношением внешнего и внутреннего маркетинга.

Человек не должен быть частью решения, если он не часть проблемы, но если он часть проблемы, *нелишне*, чтобы стал частью решения.

Конфликт неизбежен и даже желателен для хорошего управления.

Если общие интересы совпадают с личными, вы добились успеха в интеграции.

Если в организации нет незаменимых, она эффективна в долгосрочном аспекте.

Друг — это тот, кто согласен с вами во всем. Коллега — это тот, чьи возражения вы выслушаете с интересом и благодарностью.

Если каждый, кого касается проблема, не чувствует свою ответственность, никто не отвечает ни за что.

Менеджмент предполагает синергизм. Там, где нет синергизма, нет менеджмента. Задача менеджмента — создать благоприятные условия для синергизма.

Не бывает уважения без толерантности,
не бывает толерантности без терпения,
не бывает терпения без страданий.

Добиться взаимного уважения нелегко.

Следовательно, руководителей нужно приучать к нарастающим страданиям.

Чем дальше мы смотрим вперед, тем более благоприятной будет атмосфера в организации.

Идет ли речь о нации, бизнесе или супружеском союзе, люди должны понимать, что зависят друг от друга. В Ветхом Завете идеальная супруга названа *ezer keneged*[\[15\]](#), что буквально означает «помощник-противник». Иными словами, человек всегда ищет того, кто дополнит его самого.

Чем больше оппоненты уважают друг друга, тем выше ценность истины, которая рождается в их споре.

Никто не обладает монополией на объективную истину. Объективная истина — это вектор среди равноправных спорных субъективных истин, которые свободно обсуждаются в атмосфере взаимного доверия и уважения.

Люди, которыми вам приходится управлять, — это все те, чья помощь и поддержка необходимы вам для выполнения своих обязанностей. Это не только ваши подчиненные и сотрудники вашей организации.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

Дуайт Дэвид Эйзенхауэр

Наем персонала (1)

Р: Нанимая и повышая в должности людей, учитывайте не только деловые, но и личные качества.

А: Не стоит нанимать и повышать в должности людей лишь за то, что они покладисты, если их деловые качества оставляют желать лучшего.

Е: Нельзя нанимать и повышать в должности людей за то, что они восторгаются вашими идеями, и не учитывать результаты их работы в прошлом.

І: Нанимая людей и повышая их в должности, учитывайте не только личные, но и деловые качества.

Наем персонала (2)

Р: Окружив себя мальчишками на побегушках, вы не облегчите себе жизнь.

А: Соглашатели нередко выражают несогласие у вас за спиной.

Е: Окружив себя теми, кто не способен вам противостоять, вы вряд ли оставите достойное наследие.

І: Окружив себя теми, кто соглашается со всеми и каждым, вы не сможете принимать качественные решения.

Наем персонала (3)

Р: Наймите того, кто будет обучать ваш персонал.

А: Нанимая новых сотрудников, прислушайтесь к своей интуиции. Не полагайтесь на тесты.

Е: Нанимая людей, доверяйте своей интуиции, но не пренебрегайте тестами. То, что подсказывает вам внутренний голос, должны подтверждать оценки других людей.

І: Обычно вы хорошо разбираетесь в людях. Нанимая людей, не забывайте: организации нужны те, кто способен отстаивать свою точку зрения, а значит, может спровоцировать конфликт.

Режим работы ваших подчиненных

Р: Прийти на работу первым и уйти последним — не значит свернуть горы.

А: Если люди приходят и уходят вовремя, это не означает, что на работе они занимаются тем, чем нужно.

Е: Если никто (включая вас) не знает, когда вы явитесь на работу и когда уйдете домой, и при этом вы требуете, чтобы подчиненные находились на рабочем месте неотлучно, у людей не останется времени на личную жизнь.

І: Тому, кто плывет по течению, не быть лидером. Спрашивайте с людей по всей строгости, даже если это вызывает их недовольство.

Собрания и служебные записки

Р: У собраний есть цель и смысл.

А: Перестаньте руководить с помощью служебных записок.

Е: Начните руководить с помощью служебных записок.

І: Прекратите бесконечные собрания.

Отношения с персоналом (1)

Р: Держитесь помягче. Заставить людей работать можно не только из-под палки.

А: Людей нельзя запрограммировать.

Е: Прекратите ворчать. Не устраивайте охоту на ведьм. Подходите к делу конструктивно! Не надо без конца критиковать других. При необходимости оказывайте людям помощь и поддержку. Если вы убьете гонца, который принес вам дурную весть, это не избавит вас от дурной вести.

Отношения с персоналом (2)

Р: Если кто-то говорит: «Я обожаю управлять, но не выношу людей!», — едва ли это сослужит ему добрую службу. Тому, кто управляет, неизбежно приходится иметь дело с людьми.

А: Если вы не в курсе событий, это не значит, что они не происходят.

Е: Если вы будете оскорблять людей, это не поднимет их моральный дух. Не унижайте человека публично, если не собираетесь уволить его немедленно.

І: Незаслуженные похвалы могут привести в уныние.

Популярность

Р: Если вы станете популярным, это повысит результативность вашей работы в будущем.

А: Не воспринимайте любой вопрос как личный выпад.

Е: Вы не любите увольнять людей. Но унижать человека, заставляя его уволиться по собственному желанию, — не лучший способ порвать отношения.

І: Задача менеджера — не стать популярным, а добиться результата.

Поручения

Р: Хороший менеджер умеет поручать работу другим. Выполняйте лишь ту работу, с которой не справится никто, кроме вас. Не пытайтесь сделать все, что в ваших силах.

А: Поручить работу другим — не значит делегировать полномочия. Делегирование полномочий означает децентрализацию управления и предполагает право принимать незапрограммированные решения.

Е: Хотя вы сторонник децентрализации управления, ваш стиль принятия решений ведет к сосредоточению власти в одних руках. В итоге ваши подчиненные сталкиваются с «уловкой-22».

І: Старайтесь перестать быть незаменимым, но не самоустраняйтесь с самого начала.

Обучение

Р: «Делай, как я» — не лучшая стратегия обучения.

А: Не все можно систематизировать и изложить в инструкциях.

Е: Люди не пойдут за вами, если не понимают, чего от них хотят.

І: Научить людей поддерживать хорошие отношения недостаточно.

Разумный РАЕІ-подход к управлению персоналом

Лучше и намного проще нанять того, кто обладает нужными личными качествами, и дать ему требуемые навыки, чем нанять того, кто обладает нужными знаниями, и пытаться перевоспитать его.

Чтобы команда работала успешно, нужно, чтобы каждый подчиненный в чем-то превосходил руководителя.

Если позволить людям проявлять инициативу, они не будут пасовать перед трудностями. Условия, в которых мы работаем, выявляют или подавляют наш скрытый потенциал.

Власть — это право говорить «да» и «нет». Если ваш непосредственный начальник не может сказать «да», значит, он не вправе сказать «нет».

Если вам приходится напоминать людям о своих полномочиях, несмотря на их очевидность, значит, вы превысили кредит доверия.

Успешный менеджмент предполагает, что вы управляете теми, кто решает проблему, а не решаете ее сами.

ОТНОШЕНИЕ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Приведенную ниже молитву я дополнил рекомендациями носителям разных **РАЕИ**-стилей.

*Господи, дай мне мужество изменять то, что могу
[хороший совет для А и I],
душевный покой, чтобы принимать то, чего я не могу
изменить [Е, по плечу ли вам это?],
и мудрость, чтобы отличать одно от другого [Р, это
относится к вам].*

ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Р: Нужно управлять своими проблемами, а не подчиняться им.

А: Не каждая возможность — это проблема.

Е: Не каждая проблема — это возможность.

І: Имеете ли вы дело с проблемами или с возможностями, промедление обходится дорого.

Изменения: затраты и ценность

Р: Воздержаться от каких-то шагов — это тоже поступок. Действуйте, лишь если это необходимо.

А: Ценность изменений порой превышает связанные с ними издержки.

Е: Ценность изменений не всегда компенсирует связанные с ними издержки.

І: Если вы будете плыть по течению, это может обойтись очень дорого.

Планирование (1)

Р: Если вы разумно планируете и распределяете работу, времени хватит на все.

А: Прогнозирование — это не планирование.

Е: Планирование предполагает определенные обязательства.

І: Политик думает о ближайших выборах, государственный деятель — о следующем поколении. О чем беспокоитесь вы?

Планирование (2)

Р: Принимайте меры *заблаговременно*, а не *постфактум*.

А: Приходится ли организации действовать в обход вас, чтобы достичь своих целей?

Е: Хотеть не значит планировать.

І: Если люди одобрили план, это не значит, что он хорош.

Планирование (3)

А: Вам кажется, что нельзя приступать к планированию, не решив вопросов финансирования.

Е: Вы считаете, что все ваши желания должны исполняться, а как за них расплатиться, вы решите потом. *Это ошибочная установка!*

Курс

Р: Возможно, недалеко от ухабистой дороги, по которой вы бредете, проложена скоростная автомагистраль. Остановитесь и оглядитесь вокруг!

А: Отправная точка вашего пути не должна совпадать с местом назначения.

Е: Пытаясь оказаться в нескольких местах одновременно, вы не попадете никуда.

І: Если вы спрашиваете дорогу, не зная, куда вам нужно, вы ничего не добьетесь.

Жонглирование изменениями

Р: Не спешите и не нервничайте! Вы жонглируете не мячами, а яйцами[16]...

А: Вы способны жонглировать и большим количеством мячей.

Е: Хватит ли у вас рук, чтобы поймать все мячи, которые вы подбросили?

І: Жонглируя, смотрите на мячи, а не на руки.

Время и изменения

Р: Если вам некогда учиться, значит, вам пора учиться.

А: Проблемы исчезнут лишь с прекращением изменений, а они могут прекратиться лишь со смертью.

Е: Не пытайтесь прожить жизнь за один день.

І: Консенсус может быть недолговечным.

Отношение к будущему

Р: Настоящее — это не будущее. Есть проблемы, которые пока неочевидны.

А: Не забывайте о будущем.

Е: Будущее еще не наступило.

І: Менеджер должен учитывать в первую очередь будущие интересы [компании], а не интересы своего непосредственного окружения.

Грамотное РАЕІ-управление изменениями

Изменения происходят постоянно. Они порождают проблемы, а проблемы требуют решения. Принятые решения вызывают новые изменения и приводят к новым проблемам. Поскольку изменения бесконечны, бесконечна череда проблем — жизнь паршивая штука, избавление принесет только смерть. Если такой взгляд вам не по душе, начните наслаждаться жизнью.

Без изменений нет развития. Но изменения невозможны без конфликта. Чтобы конфликт стимулировал развитие, он должен опираться на взаимное доверие и уважение; в противном случае он приобретает деструктивный характер.

Противники изменений обычно рассуждают так: сначала они говорят «Это неправильно» или «Это бессмысленно».

Когда закономерность и ценность изменений становятся очевидными, они говорят: «Это невозможно» или «Это слишком дорого».

Когда становится ясно, что это возможно и не так уж дорого, они говорят: «Почему вы копались так долго? Это же так просто!»

Каков разумный подход к управлению изменениями? Первым делом изучите сложившуюся ситуацию и уясните, чего вы хотите, оценив разрыв между желаемым и действительным. Затем решите, что нужно делать: можете ли вы позволить себе то, чего вам хочется. Внесите в свои намерения необходимые поправки так, чтобы ваши действия сокращали разрыв между желаемым и действительным. Теперь можете воплощать свой план в жизнь!

Глава 9

Как иметь дело с другими людьми

Представьте, что четыре человека смотрят в окно, но видят совершенно разные вещи.

Одному в окне открывается целый мир — деревья, горы, птицы, парусники и облака. Другой не увидит ни птиц, ни деревьев, ни облаков, ни парусников. Он заметит лишь одно: что оконная рама покрыта пылью. Третий взглянет в окно, но не обратит внимания на то, что увидели двое других, поскольку начнет ломать голову над вопросами другого рода. Как открывается это окно? Как его мыть? Почему его сделали именно здесь? Достаточно ли в комнате света? Четвертый даже не посмотрит в сторону окна. Поглядев на своих товарищей, он подумает: «Интересно, что они там увидели?»

Разумеется, перед нами носители четырех РАЕИ-стилей. Предприниматель видит целостную картину. Администратор замечает, что рама не вымыта. Производитель размышляет о функциональности окна. А Интегратор интересуется реакцией своих товарищей.

Иногда я в шутку рассказываю о том, как носители разных стилей занимаются любовью. Производитель говорит: «Начинай без меня. Как почувствуешь приближение оргазма, зови».

Администратор спрашивает: «Ты приняла душ? Ты тщательно вымылась?» Когда все его требования выполнены, у партнерши

пропадает всякое желание заниматься сексом.

Предприниматель, занимаясь любовью, представляет себе всех женщин, с которыми он мог бы оказаться в постели в эту минуту.

Интегратор предпочитает делу разговоры: «Самое главное — чувство. Я еще не готов. Давай сначала поговорим об этом».

Разные люди по-разному подходят к мотивации, организации и дисциплине, и учитывать эти различия чрезвычайно важно. Каждый человек видит мир по-своему, и к каждому человеку нужен особый подход. Это касается системы вознаграждений, найма, повышения в должности, оценки результатов работы и даже манеры общения с собственными детьми и брачным партнером. Индивидуальные особенности определяют предпочтительный стиль общения.

Возьмем, к примеру, рекламу. Можно сегментировать рынок с учетом демографических факторов — по уровню доходов и образования, гендерной принадлежности или географическим зонам. Другой путь — осуществлять маркетинг, ориентируясь на индивидуальные особенности людей с разным складом характера. Мою методологию уже применяют многие рекламные агентства.

Людей Р-типа интересует функциональность продукта. Если мы продаем автомобили Р-клиентам, реклама должна информировать об объеме багажника, вместимости салона и размерах кузова. Идет ли речь о полноприводном автомобиле? Главное — практическая сторона.

Если вы обращаетесь к А-типу, сделайте акцент на гарантийных обязательствах, стоимости при перепродаже и ремонтпригодности.

Е-клиента куда меньше волнует стоимость при перепродаже и функциональность. Его привлекает креативность, общая идея. Вас удивляет, что люди готовы отдать 100 000 долларов за Ferrari Testarosa, — ведь сидеть в такой машине страшно неудобно, а

ездить со скоростью 150 миль в час запрещено законом? В чем прелесть такого приобретения? Для ее владельца важны идея, имидж и престиж. Дело не в технических возможностях, а в образе. Продавая автомобиль Е-типу, усадите на капот сексапильную красотку в соблазнительной позе. Если вы продаете Е-клиенту дом, пусть на кровати в спальне хозяина он увидит забытый невзначай изящный пеньюар. Чтобы Е захотел что-то купить, пробудите его воображение. Он покупает не продукт, а его потенциальные возможности. Е восприимчив к цвету, музыке и образам. Часто реклама, ориентированная на Е-потребителя, дает весьма смутное представление о продукте, поскольку вам продают идею, а не конкретные характеристики.

И покупает ощущение принадлежности к группе. Пример тому — часы Rolex. В их рекламе неизменно фигурируют знаменитости, которые носят Rolex. Таким образом часы становятся атрибутом принадлежности к определенному социальному слою.

Хорошая рекламная кампания должна охватывать все четыре сегмента рынка, при этом к носителю каждого стиля нужен особый подход. Это очень непростая задача, ведь то, что привлекает одного, может оттолкнуть другого.

В рекламном деле нередки и конфликты другого рода: менеджером по рекламе работает Е-тип, а его клиентом является Р, который возглавляет отдел продаж, или А, представляющий высшее руководство крупной компании. Полагаю, вы догадываетесь, чем чревата подобная ситуация. Руководитель рекламной службы создает Е-рекламу и представляет ее на утверждение Р- или А-боссу. При таком раскладе менеджера по рекламе ожидают печальные перспективы.

КОММУНИКАЦИЯ

Все мы знаем, как легко взять неверный тон, когда мы беремся что-то объяснять. Очень часто собеседник истолковывает ваши слова превратно. Чтобы успешно управлять, нужно уметь увлечь других своими идеями. Ваша задача — склонить людей к сотрудничеству.

Непонимание — основной источник организационных конфликтов. Чтобы избежать недоразумений, нужно адаптировать свой стиль к потребностям собеседника. Мы слишком часто рассчитываем, что другие подстроятся под нас. Но если вы и вправду хотите, чтобы вас поняли, приспособливаться к собеседнику нужно вам. Общаясь с людьми, ориентируйтесь не на продукт, а на рынок. Сконцентрируйтесь на коммуникативных потребностях собеседника.

Как поступить, если вы новичок в организации или налаживаете отношения с новым клиентом, стиль которого вам незнаком? Узнайте, чем он занимается. Ознакомьтесь с организационной структурой компании, она расскажет вам многое. Если тот, кто вас интересуется, занимается маркетингом, скорее всего, вы имеете дело с **Е**. Если он работает в отделе продаж, это наверняка **Р**. Если он вице-президент по продажам и маркетингу, его **Р**-начало, скорее всего, возобладает над **Е**-склонностями, поэтому считайте, что перед вами **Р**. Бухгалтер, по всей вероятности, будет человеком **А**-типа.

Многое о человеке могут рассказать его офис, стол, манера одеваться, осанка, степень активности. Чтобы вас понимали правильно, будьте внимательным и чутким к другим людям, наблюдайте, как они реагируют на ваши замечания и старайтесь подстроиться под их стиль.

Не забывайте, что Предприниматели **Е** видят целостную картину, они нацелены на результат, динамичны, их методы не

структурированы. Производители Р тоже стремительны и нацелены на результат, 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 I, подобно Предпринимателям, склонны к целостному восприятию происходящего, а их методы не структурированы. При этом они, как и А, ориентированы на процесс и неторопливы. Они ждут, пока дорогу проторят другие. (Определить стиль человека, не прибегая к психологическим тестам, вам поможет моя книга «Идеальный руководитель», глава 9.) Далее мы рассмотрим все стили по порядку. 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.

Имейте в виду, чтобы успешно решать комплексные задачи менеджмента, вы должны научиться увлекать, убеждать и вести за собой не только своих подчиненных, но и коллег, а порой и начальство. Если все это вам удастся, вы — потенциальный лидер.

Кто такой лидер? Лидер для взаимодополняющей команды то же самое, что большой палец для руки: он превращает команду в единое целое, как большой палец помогает разным пальцам действовать заодно, становясь рукой. Чтобы быть лидером, нужно уметь повести за собой подчиненных, коллег и даже босса, а для этого нужно знать подход к носителям разных стилей.

Как ни странно, труднее всего эффективно общаться с подчиненными. Почему? Нам кажется, что с подчиненными можно не церемониться, и, общаясь с ними, мы ведем себя невнимательно и небрежно. В итоге мы часто наталкиваемся на непонимание.

Чтобы успешно общаться с кем бы то ни было, нужно *все время* быть начеку. Попробуйте относиться к каждому человеку в вашей организации так, словно он ваш босс, даже если на самом деле это не так. Помните о главном: ваша задача — увлечь его своей идеей. Иными словами, вместо того чтобы применять власть, попробуйте употребить влияние.

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.

Что из этого следует? Как общаться с Р?

Как завладеть вниманием Р

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 г. Откуда, черт возьми, я возьму для вас три часа? У меня кругом сплошные кризисы, я еще не знаю, 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 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 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.

Изложение материала

Когда вы вошли в его кабинет, не начинайте излагать вопрос с Адама и Евы. Лучше начните с конца, т.е. 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 поджигает, поэтому у меня уже есть решение. Мне нужно одно — чтобы вы дали мне добро».

Как получить одобрение своего решения

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 и в самом деле 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 согласием. Изложите дело примерно так: «Джим, 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. В этих случаях нужен совсем иной подход.

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 отменить неудачный план

Как быть, если ваш **Р**-босс поручает вам реализовать решение, которое вы считаете крупной ошибкой?

Если вы скажете, что у вас нет времени, он не поймет вас. «Значит, надо больше работать», — скажет он.

Лучше скажите, что в данный момент вы целиком и полностью поглощены борьбой с более серьезным кризисом и приметесь за порученную работу, как только у вас выдастся свободная минутка. Когда он поинтересуется, как идут дела, расскажите ему об очередном кризисе, с которым вы боретесь, и заверьте его, что при первой возможности выполните его поручение. Рано или поздно задание потеряет смысл, и вы сможете с чистой совестью забыть о нем раз и навсегда.

Если такая стратегия не работает, вам остается сказать прямо: «Я не буду это делать. Это грозит бедой». **Р**-руководитель согласится с вами, если ваша позиция обоснованна и разумна. Хочу подчеркнуть, что я не советую выполнять решения, которые, по вашему мнению, чреваты катастрофой. Я считаю, что в таком случае нужно постараться предотвратить беду или уволиться, третьего не дано. Если вы не уверены в правильности

решения, попытайтесь переубедить тех, кто его принял, однако если это не удастся, вам придется подчиниться.

КАК ВЕСТИ СЕБЯ С А — АДМИНИСТРАТОРОМ, ИЛИ БЮРОКРАТОМ

Руководителя А-типа в первую очередь интересует не *что*, а *как*. Он путает форму с функцией, а значит, вам придется уделять самое пристальное внимание форме. Его не волнует, разразился кризис или нет, для него гораздо важнее, соблюдаете ли вы надлежащую процедуру.

Как завладеть вниманием А

Не заговаривайте с Администратором о кризисах — он ненавидит их всей душой. Если вы хотите завладеть его вниманием, покажите ему, что ваша проблема — это нарушение давным-давно принятого правила, решения или корпоративного принципа, на худой конец элементарного здравого смысла: «Здесь явное отступление от правил. Мы все согласовали, но, представьте себе, они не выполняют договор. Так не пойдет. Это неправильно». Обязательно употребите слово «правильно».

Как получить одобрение своего решения

После этого познакомьте А-босса со своим решением. Ни в коем случае не морочьте ему голову альтернативными вариантами, предложите ему одно-единственное решение. Приведите как можно больше примеров, которые доказывают, что оно было успешно опробовано ранее. Составьте длинную пояснительную записку (чем больше бумаги, тем лучше), изобилующую подробностями и примечаниями. Убедите А, что ваше решение одобрено всеми светилами и авторитетами и не сопряжено с риском. Закончите свою речь фразой вроде: «Таковы мои рекомендации, и если из этого ничего не выйдет, я готов взять всю ответственность на себя».

А-руководитель всеми силами стремится избежать риска. Когда возникает проблема, найдите способ интерпретировать ее как отклонение — для Администратора это серьезный стимул взяться за ее устранение. В идеале ваше решение не должно быть сопряжено с риском. Тогда у А не будет оснований возражать, и он скажет: «Прекрасно, можете действовать».

Изложение материала

Как держаться с Администратором в обычных обстоятельствах, во время ежедневных собраний и обсуждения текущих вопросов несрочного характера? Вы должны соблюдать протокол.

Прежде всего никаких сюрпризов. Если вам нужно поговорить с А, заранее попросите его назначить вам встречу. Не вздумайте явиться к нему как снег на голову. Если вы это сделаете, первые полчаса беседы будут потрачены впустую. Вместо того чтобы слушать вас, Администратор будет терзаться мыслью о том, что вы застали его врасплох, не дав ему подготовиться. Он будет ощущать себя беззащитным и потому обиженным. Не забывайте, его день расписан по минутам. Его неделя расписана по минутам. Вся его жизнь распланирована. Поэтому ваш бесцеремонный поступок — внезапное появление — нарушает планы всей его жизни.

Договоритесь о встрече заранее и уведомите его о теме предстоящего разговора, чтобы дать ему время подготовиться.

Далее. Используйте поправочный коэффициент. Я употребляю этот термин для оценки и корректировки присущего каждому стилю восприятия времени. К примеру, Е и Р динамичны, а А и I действуют обдуманно и неторопливо.

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.

Е-тип подобен орлу, который парит высоко в небе: единожды взмахнув крыльями, он преодолевает расстояние, которое на земле равно полумиле. Чем выше он парит в облаках, тем меньше 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. Предприниматель обычно упускает это из виду, поэтому важно не забывать про поправочный коэффициент.

Поэтому если вы, будучи Р или Е, отвели на предстоящий разговор с А полчаса, вам нужно позвонить ему и сказать: «Мне нужно встретиться с вами часа на три». Почему? Потому что нужно учитывать свой поправочный коэффициент. Если вы условитесь с А о получасовой встрече и задержитесь у него на три часа, он вам этого не простит. Оговорите продолжительность встречи заранее и придерживайтесь этой договоренности.

После этого вы подготовьтесь к встрече сами. Каким образом? Сделайте несколько медленных глубоких вдохов и выдохов. Предприниматели и Производители не умеют правильно дышать, они вечно задыхаются. Почему? Потому что все время носятся как угорелые. В Мексике, стране с Р-культурой, шутят, что в споре проигрывает тот, кто первый замолчит, чтобы перевести дыхание. Самый важный прием, который нужно освоить Производителям и Предпринимателям, особенно если им приходится иметь дело с Администраторами и Интеграторами, — умение сбавлять темп. Чтобы добиться этого, научитесь правильно дышать.

Чем спокойнее вы держитесь, чем медленнее вы излагаете материал, тем больше вероятности, что А поймет то, что вы хотите сказать.

К тому же, снизив скорость, вы сможете внимательнее наблюдать за собеседником. Следите за его глазами и бровями, за движениями его рук. Важно не только *что* он скажет, но и *как* это будет произнесено. Если вы спешите, все это пройдет мимо вас. Чтобы стать более наблюдательным, вам нужно сбавить темп.

Снизьте скорость до того, как вы оказались в кабинете А. Дышите глубже. Притормозите, пока идете по коридору, поскольку от напряжения или возбуждения вы начинаете двигаться быстрее. А поджидает вас у себя в кабинете, перемещаясь в своем обычном темпе — как сонная муха, — и если вы не сбавите темп, вы налетите на него на скорости 150 миль в час. 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 напомните 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 — если его взгляд станет отсутствующим, он вас больше 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 не забыли. Не делайте этого.

Запишите их на клочке бумаги. Вы сможете обдумать их 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 А-собеседника информацией. А проглатывает в час по чайной ложке, а Е поит его из пожарного шланга. Сбавьте темп, иначе бедняга захлебнется.

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. 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». Так вы убьете сразу двух зайцев — А почувствует, что вы разделяете его беспокойство, а 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*, т.е. проблемы 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. Не давайте ему перейти к

обсуждению как, пока не изложите *что и почему*. Мне приходилось видеть, как А то и дело прерывает собеседника вопросами о несущественных мелочах, затягивая презентацию до бесконечности. Это называется нырнуть в мышиную нору и добраться до Китая, тогда как на самом деле вы всего-навсего предлагаете маршрут до ближайшего торгового центра.

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. Главное, 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 минуты затянувшейся встречи.

Если вы Е, вам будет очень трудно остановиться на полпути. Но не забывайте: менеджмент — это умение увлекать своими идеями. Ваша задача — не увлечься самому, а воодушевить другого человека. Общаясь с А, говорите на его языке, лишь тогда он согласится на ваши предложения.

Как отменить неудачный план

Что делать, если ваш А-босс поручает вам выполнить план, который чреват губительными последствиями? Как уклониться от такого поручения и не лишиться должности?

Здесь уместен уже знакомый вам прием. Чтобы переубедить босса, найдите в плане изъян, который говорит о том, что он идет

вразрез с корпоративными принципами или прецедентами. Например, он может повлечь слишком большие издержки или непредсказуемые последствия. Администратор терпеть не может нарушения правил и в глубине души убежден, что любые непредсказуемые факторы неуправляемы. Если вы убедите его, что таких нарушений множество, он откажется от своего плана сам.

Общаясь с человеком А-склада, 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. Когда Е говорит: «Мы продали миллион», — 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. Администратор думает: «Бог знает, что может наплести этот тип. Он не хозяин своему слову. Он говорит: "Мне нужно поговорить с тобой полчасика", 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 навсегда.

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. В таком случае Е кажется, что вы взяли всю ответственность на себя и идете в атаку, а он остался позади, забытый и никому не нужный. У него возникает ощущение, что им пренебрегли. И рано или поздно он найдет способ поставить вас на место.

Как завладеть вниманием Е

Как же вести себя с Е, если у вас возникла проблема? Первое: не называйте ее проблемой. Проблемы не интересуют Е, они вызывают у него досаду и раздражение, ему некогда говорить о проблемах.

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?». Дайте Е возможность поставить на решении личное клеймо.

Заметьте, я имею в виду не только ваше начальство, но и подчиненных. Если вы разговариваете с Е-подчиненным приказным 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.

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?». Тогда он непременно оживится и скажет: «Да, звучит неплохо, но что, если мы к тому же...» — и начнет дополнять идею собственными мыслями. Вам останется лишь найти способ включить его идеи в общее решение, чтобы оно стало его собственным.

Изложение материала

Из четырех типов руководителей Е хуже всех умеет слушать других. Он полон идей и любая ваша фраза может натолкнуть его на новую мысль. Поглощенный новой идеей, он забывает о собеседнике. К счастью, то, что он отключился, можно легко определить по его блуждающему взгляду. Поэтому, излагая суть вопроса, следите за выражением глаз Е так же, как вы наблюдали за А. Если взгляд вашего собеседника стал отсутствующим,

значит, он больше вас не слышит. Продолжая говорить, вы лишь раздосадуете Е, поскольку мешаете ему прислушиваться к собственным только что родившимся идеям.

Зная эту черту Е, дайте ему возможность дискутировать с самим собой. Попросите его уделить вам пять минут и предложите, чтобы он записывал свои замечания к тому, что вы скажете. Затем начинайте излагать материал. Увидев, что Е начал писать, а его взгляд стал отсутствующим, сделайте паузу. Дайте ему подумать. Дождитесь, пока он закончит писать и вновь встретится с вами взглядом.

Не просите уделить вам больше пяти, максимум пятнадцати минут. Пока Е будет слушать вас, у него появится так много новых идей и вопросов, что молчать больше четверти часа будет ему не под силу. Слушать Е — все равно что пить из пожарного шланга, однако, беседуя с ним, нужно выдавать информацию чайными ложками.

Вернувшись на землю из мира грез, Е может задать вопрос или возразить. Скажите ему то же самое, что вы говорили А: «Прекрасный вопрос, давайте обсудим его позднее», — и запишите его в блокнот, а еще лучше на презентационной схеме. Это чрезвычайно важно: непременно запишите все вопросы и обдумайте их после завершения презентации.

Теперь, когда Е знает, что ни один из его вопросов не останется без ответа, его глаза проясняются, и он готов слушать дальше. Изложив следующую порцию материала, вновь дайте ему время переварить информацию. Запишите его вопросы и продолжайте презентацию.

По истечении пяти или пятнадцати минут дайте Е возможность высказаться, попросите пять минут, чтобы ответить, и продолжайте дальше описанным порядком. Не беспокойтесь о времени. Е не станет вас торопить, если вы позволите ему комментировать сказанное и *переиначивать* его на свой лад.

И наконец, отвечая на вопросы по завершении презентации, позаботьтесь о том, чтобы итоговое решение несло на себе отпечаток индивидуальности вашего Е-собеседника — принадлежит идея ему или нет, он непременно должен внести в нее свои поправки.

Как преподнести собственное решение

Как быть, если у вас уже есть решение и вы опасаетесь, что Е может изменить его? Как сохранить его в неприкосновенности? В этом случае я предлагаю использовать испытанный тактический прием, но имейте в виду: если вы попадетесь с поличным, вам несдобровать.

Изложите ваше решение, но при этом умышленно сделайте очевидную ошибку. Е тут же заметит ее и внесет поправки. Это позволит ему ощутить свою причастность к принятому решению. После этого вы вольны действовать так, как собирались изначально.

В рекламном бизнесе это называется «метод волосатой руки». Готовя раскадровку для рекламного ролика, художник намеренно пририсовывает одному из персонажей чудовищно волосатые руки. Они сразу привлекают внимание Е-клиента, который говорит: «Это плохо, исправьте». В итоге он чувствует, что внес в процесс свой вклад и причастен к результатам работы. Но горе вам, если вы попытаетесь проделать тот же самый трюк с А. Его рассуждения о волосатых руках могут оказаться нескончаемыми.

Однако на Е этот прием действует безотказно. Как-то раз 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, непременно в самом начале. 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».

Как отменить неудачный план

Если вы работаете под началом Е и его план вызывает у вас возражения, не рассчитывайте, что он забудет о своих намерениях. И не критикуйте его идею в беседах с другими людьми. Слухи об этом неизбежно дойдут до вашего босса.

Вместо этого подумайте, как противостоять Е, не вызвав у него ощущения угрозы. Есть несколько способов сделать это.

1. *Попробуйте отговорить его.* «Вы — босс, и, само собой, последнее слово за вами. Я готов подчиниться, но, прежде чем вы примете окончательное решение, уделите мне четверть часа. Я хочу объяснить, почему меня смущает то, что вы мне поручили». Избрав этот путь, я иногда действительно кладу на стол часы, чтобы Е меня не прерывал.

Никогда не говорите: «Я не согласен с вами, потому что...» Как только вы произнесете «не согласен», Е тут же перестанет вас слушать. «Это неудачная идея, потому что...» тоже не годится. Лучше начать так: «Боюсь, что это не даст тех результатов, которых вы ждете, поскольку...» Постарайтесь утолить его жажду похвалы: «Я сделаю все, что вы скажете, я не собираюсь с вами спорить, я просто опасаясь, что так мы не добьемся того, что вы хотите. Боюсь, это может вызвать нежелательный побочный эффект. Именно поэтому мне хотелось убедиться, что я правильно понял ваши намерения».

По существу, так вы заверяете его, что вы на его стороне. Обычно Е откликается на такой пассаж вполне дружелюбно: «Так что же вас беспокоит? Поделитесь своими опасениями».

Когда он позволит вам высказаться, не давайте ему перебивать себя. Позаботьтесь, чтобы у него в руках был лист бумаги и он мог записывать свои соображения, пока вы говорите. Но не злоупотребляйте его терпением. Он не выдержит больше пятнадцати минут.

2. *Попросите дать больше времени на внедрение.* «Нельзя ли немного подождать, я хочу осмыслить это решение?» Не исключено, что вскоре Е забудет о своем решении напрочь. Если внедрение будет отложено, возможно, через некоторое время он скажет: «У меня есть идея получше».
3. *Скажите «да».* Как только вы скажете «да», он успокоится. После этого отправляйтесь к себе в кабинет и составьте длинный — чем длиннее, тем лучше — перечень деталей внедрения. Каждый пункт сформулируйте в виде вопроса: «Как поступить в данном случае — так или эдак?»

Покажите этот список Е и скажите: «Мне хотелось бы задать вам несколько вопросов. Как поступить с этим? Что делать с тем?»

Е не любит доводить дело до конца, возиться с деталями и выбирать оптимальные варианты. Он любит кататься, но не любит возить санки. Скорее всего, ответив на пару вопросов, он не выдержит и скажет: «Знаете, мысль неплохая, но давайте отложим этот разговор до поры до времени». Как правило, после этого он больше не вспоминает о принятом решении.

4. *Попросите отдать письменное распоряжение.* Если ваш Е-босс настаивает на своем и требует, чтобы работа была выполнена, а вы не желаете брать ответственность на себя,

попросите, чтобы он отдал письменное распоряжение и скрепил его своей подписью. Е терпеть не может составлять подобные документы, и дело можно будет считать закрытым.

5. *Уволиться*. Если ситуация слишком серьезна, если вы убеждены, что внедрять принятый план недопустимо, вам остается сказать: «Простите, я не могу на это пойти. Это будет катастрофой для компании, и я не намерен в этом участвовать. Я ухожу».

Как сообщать Е дурные новости

Если, излагая проблему, вы хотя бы намеком дадите Е понять, что она возникла по его вине, он примется осыпать вас упреками: «Не понимаю, о чем вы говорите!», «Это вы заварили кашу!», «Вы перебудоражили всю организацию!», «Вы не справляетесь со своими обязанностями!». Он непременно обвинит вас в том, что вы пытаетесь посеять в организации смуту.

Главное, чтобы дурные новости не бросали тень на самого Е. Предприниматель вспыльчив и подозрителен, и, общаясь с ним, нужно очень осторожно выбирать слова: «Похоже, у нас есть возможность кое-что усовершенствовать. Как, по вашему мнению, нам следует действовать?» Употребив слово «похоже», вы рискуете меньше, чем выражаясь более определенно. Если Е отвергает ваше предложение, вам остается одно — отступить. Если он скажет: «Это любопытно, но вам не стоит об этом беспокоиться», проявите чуть больше настойчивости: «Да, и все же, судя по всему...» Но берегитесь — 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? Главное для него — прийти к согласию, достичь консенсуса.

Как завладеть вниманием I

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?» Первоначально 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: «Джо, 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 Дэна? Поговорили ли вы с Биллом?»

Если I считается с мнением Дэна, а вы с ним не поговорили, он скажет: «Полагаю, мы еще не готовы».

Если вы можете сказать: «Да, он обеими руками за», тогда I, по всей вероятности, скажет: «Тогда чего мы ждем? Пора браться за дело».

Что произойдет, если применить ту же тактику к E?

Представьте, что вы Интегратор, а ваш босс — Предприниматель. Вы считаете, что умеете решать проблемы. Если возникает проблема, вы идете и обсуждаете ее со всеми, кого она касается, улаживаете все конфликты, а потом отправляетесь к своему E-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-руководитель? 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. I нередко сталкивается с подобной проблемой: он пытается достичь консенсуса, поощряя участие персонала в управлении, но в итоге Е-босс увольняет его.

РЕЗЮМЕ

Разные люди по-разному понимают одни и те же слова, имеют разные потребности и по-разному подходят к принятию решений. Чтобы успешно общаться и увлекать их своими идеями, вам придется подстраиваться под их стиль. Это сложно, поскольку ни Р, ни А, ни другие стили не встречаются в чистом виде. Любой человек — это сплав. Как определить, какой стиль следует избрать?

Изложение материала

Хороший менеджер должен быть чутким. Если, применив один подход, он видит, что его не поняли, он пробует другой. Стараясь увлечь собеседника своей идеей, он зорко следит за ним и вносит поправки в свой стиль общения, пока не добьется понимания.

Чтобы добиться успеха не только в менеджменте, но и в жизни, важно понимать, с кем вы говорите и как держаться с данным собеседником. Всесторонне развитый человек должен уметь общаться с носителем любого стиля. Такое умение сродни навыкам полиглота. Можно прекрасно выйти из положения, зная только английский, но вы будете вызывать уважение и восхищение окружающих, если сможете общаться с ними на их родном языке.

В следующей главе даны конкретные рекомендации по общению с носителями разных стилей.

КАК ОБРАЩАТЬСЯ С Р

Поведение

Не обращайтесь на жалобы и устанавливайте приоритеты

Производитель часто жалуется, что не успевает переделать все дела. На самом деле он рисуется. Р отдается любой работе всей душой, поэтому что бы он ни делал, он всегда занят по горло.

Иногда я шутя говорю, что Р тревожится, когда ему не о чем тревожиться. Он трудится не покладая рук, и если ему нечем заняться, не находит себе места. Когда его стол завален бумагами и записками о телефонных звонках, он ощущает себя нужным. Если его стол пуст и чист, ему кажется, что он стал лишним, и это приводит его в смятение.

Первое правило общения с Р: не принимайте близко к сердцу его жалобы на то, что он завален работой. Так уж он устроен. Не пытайтесь разгрузить его, это расстроит его еще больше.

Второе правило: определите приоритетность стоящих перед Производителем задач. У самого Р это получается не лучшим образом. Каждый раз говорите ему, какими проблемами следует заняться в первую очередь, а что может подождать. Не давайте Р слишком много мячей сразу — он неважный жонглер. Если установить очередность выполнения задач, Р будет загружен — значит, доволен, — а дело не будет стоять на месте.

Коммуникация

Вам придется использовать жесткие методы

Чтобы заставить Р свернуть с избранного пути, приходится применять жесткие методы.

Что я имею в виду? Тугодум Р — сильная, волевая натура. Чтобы остановить его или заставить сменить курс, нужно

обладать не меньшей силой. Соберите убедительные доказательства потенциальных негативных последствий, чтобы прийти к **Р** не с пустыми руками. Не мешкайте, атака должна быть напористой и молниеносной. Производитель не понимает намеков, на него не действуют китайские пытки. Обходиться с ним мягко нельзя. *Обиняками* можно изъясняться с **Е** или **І** — они поймут, что вы хотите сказать. Имея дело с **Р**, не пытайтесь подсластить пилюлю, дипломатические ухищрения здесь неуместны. Он поймет вас, только если вы говорите прямо и откровенно.

Принятие решений

Обозначьте переходные зоны

Р различает лишь черное и белое, серое ставит его в тупик. Он хочет услышать «да» или «нет»: «Говорите прямо, я хочу четко представлять ситуацию». Дискуссии он считает потерей времени.

Вам придется напоминать Производителю, что между черным и белым есть серые зоны и иногда, чтобы найти решение, нужно пробираться на ощупь. **Р** это кажется странным, поэтому повторяйте это почаще.

Бездействие для **Р — разновидность действия.**

На собраниях **Р** готов в любую минуту начать действовать. Любой шаг, даже неверный, он расценивает как движение вперед.

Сидя на собрании, **Р** нетерпеливо ерзает. Он тратит уйму энергии, чтобы сдержаться и не ринуться в бой. Он подобен автомобилю с мощным двигателем. Чтобы удержать его на месте, нужны хорошие тормоза.

Мой опыт работы с **Р** говорит о том, что нужно всегда помнить о его готовности сорваться с места. Дам вам простой совет: не уступайте напору **Р**, который стремится поскорее

взяться за дело, *не важно за какое*. Прежде чем позволить ему действовать, убедитесь, что вы приняли правильное решение.

Если вам не под силу удержать производителя самому, найдите того, кто с ним справится, иначе **Р** непременно наломает дров.

Не знать — значит знать нечто весьма важное

Если **Р** чего-то не знает, ему становится не по себе. Когда я занимаюсь коучингом Производителей, они часто спрашивают: «Доктор Адизес, куда вы нас ведете?» — и приходят в замешательство, когда я говорю: «Не знаю, пока я лишь зондирую почву, давайте не будем торопиться».

Решать проблемы — все равно что брести по лабиринту: вам то и дело приходится выбирать, куда двигаться дальше, а порой возвращаться и искать иной путь. Такие поиски тягостны для **Р**. Ему хочется решить проблему, не сходя с места, и идти дальше.

Поэтому я говорю Производителям: «Если мы чего-то не знаем, мы знаем нечто очень важное. Не торопитесь, нельзя понять все сразу. Мы ликвидируем пробелы в своих знаниях в дальнейшем».

Внедрение

Определить корпоративные принципы, правила и указания

Р лучше всего действует в условиях определенности, когда вокруг только черное и белое. Любая неясность сбивает его с толку и снижает результативность его работы.

Чтобы **Р** работал результативнее, четко определите корпоративные принципы и правила и установите приоритеты. «Ступай и сделай то-то, а затем возвращайся», «Теперь переходи к тому-то и тому-то». В таких условиях **Р** расцветает.

Формирование команды

Помогите ему поделиться работой с другими

Р кажется, что он один в ответе за целый мир. Если вы придете к нему в кабинет, чтобы рассказать о проблеме, он тут же скажет: «Положите ваш материал мне на стол». Он хочет решить все проблемы сам. Он похож на пса, который не может устоять перед куском мяса.

Как объяснить Р, что круг его обязанностей ограничен? Определите его роль предельно четко — что он должен делать и чего делать *не* следует. Если не очертить границы его обязанностей, он будет хвататься за все подряд.

Управление изменениями

Будущее уже наступило

Р способен лишь на ответные, а не на упреждающие действия. Он принимается за дело, лишь дождавшись кризиса. Он чрезвычайно недальновиден. Поэтому, работая с Р, я все время стараюсь показать ему страшные последствия, которыми чревато бездействие *в настоящем*. Его непременно нужно убедить, что беда разразится вот-вот. Если завести разговор о том, что произойдет десять лет спустя, он и ухом не поведет.

Так, одной компании из числа моих клиентов предстояло полностью переосмыслить свою стратегию. Конкурирующая фирма не только успешно копировала ее продукцию, но и обошла ее в маркетинге. На тот момент она успела внедриться лишь на рынок США, но было понятно, что не за горами освоение Европы, а потом и Англии, где находилась штаб-квартира моего клиента.

Я сказал: «Представьте, что прошло три года. Что мы видим? Захватив американский рынок, ваш конкурент перебрался в Англию. Он продумал ассортимент, развернул эффективную рекламную кампанию, отладил систему сбыта и открыл три сотни магазинов. У него нет отбоя от покупателей. Что сделали мы,

чтобы не допустить этого? Что будет с нами дальше? На каком свете мы находимся?» Чтобы заставить Р опередить события, а не махать кулаками после драки, я описываю будущее так, словно оно уже наступило.

Глава 10

Как вести себя с другими людьми

КАК ОБРАЩАТЬСЯ С А

Коммуникация

Заставляйте А высказывать свои мысли вслух

Администратор старается держать язык за зубами. Он не любит рассказывать, что у него на уме, пока хорошенько не взвесит свою идею.

Вам нужно лишь подождать, пока он созреет.

Но вы можете попытаться разговорить его: «Поделитесь своими соображениями, даже если ваши выводы не окончательны. Пусть вы еще ничего не *решили*, скажите, каково ваше *мнение*. Не страшно, если ваши мысли будут непоследовательными. Возможно, мы примем и поймем вашу точку зрения и обеспечим вас полезной информацией».

Принятие решений

Нелинейное мышление — это нормально

А мыслит линейно. Он не понимает, что логика изложения зависит от цели высказывания и порой С может опережать В.

А страшно огорчается, если дискуссия отклоняется от намеченного курса. Для него это слишком сложно: «Остановитесь! О чем вы говорите? Представляете ли вы последствия такого решения и связанные с ним издержки?» Это приводит в ярость Е. «Не представляю! Я просто размышляю вслух!» — огрызается он.

А не понимает, что дискуссия предполагает многообразие мнений. Успокойте его: «Не переживайте, решение еще не принято. Мы просто рассматриваем возможные варианты. Говорят, удовольствие доставляет не цель путешествия, а движение к ней. Присоединяйтесь к тем, кто отправился в

путешествие. Команда изучает альтернативы и возможности. Еще ничто не решено. Не волнуйтесь, пока мы просто целуемся, и никто не собирается жениться».

Формирование команды

Вопрос — это не всегда возражение

А и Е часто воспринимают вопрос как вызов или несогласие с их идеями.

Что я делаю 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 сообща 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.

Если и это не помогает, 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.

Управление изменениями

Ничего не делать тоже стоит денег

Что бы вы ни решили предпринять, А скажет, что 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».

Если А говорит, что внедрение решения требует слишком больших затрат, ответьте: «Вы правы, это недешево. Но во что обойдется бездействие?» После этого сравните издержки того и другого.

КАК ОБРАЩАТЬСЯ С Е

Коммуникация

Чтобы понять одного, нужны двое

Зачастую понять Е очень непросто. Он намного опережает всех остальных. Он схватывает суть проблемы и знает, куда намерен двигаться, но ему трудно растолковать свои идеи другим. Когда его не понимают, он обижается и злится.

Недавно в Мексике со мной произошел такой случай. Я консультировал одного из представителей высшего руководства, который знал, что собирается делать, но был не в состоянии изложить свой план. Когда я пытался помочь ему, он начинал злиться. Он не мог сформулировать свои мысли сам, но *мои* попытки сделать это не вызвали у него ничего, кроме раздражения. Он явно считал себя гением, окруженным идиотами, и я подтверждал его худшие опасения.

В такой ситуации нужно сказать: «Я не пытаюсь вам противоречить, я просто хочу понять вас». (*Не* говорите: «Я не понимаю вас», — этим вы подтвердите его давнее подозрение, что перед ним непроходимый тупица.)

Чтобы выразить свое восхищение Е-собеседником и продемонстрировать желание понять его, скажите: «Мне хотелось бы лучше понять вас. Позвольте задать вам вопрос». Не забудьте, что любое высказывание следует построить как вопрос.

Если Е начинает сердиться — а он весьма вспыльчив — повторите: «Простите, но мне хотелось бы понять, в чем состоят ваши планы, чтобы должным образом воплотить их в жизнь».

Если, задав ряд вопросов, вы так и не разобрались, что имеет в виду Е, найдите среди присутствующих того, кто считает, что понял услышанное и может растолковать его смысл остальным. Часто таким «переводчиком» оказывается тот, кто хорошо знает Е

и может объяснить его идеи. Если первый переводчик потерпел фиаско, пусть это попробует сделать кто-то другой. Ищите переводчика, пока Е не скажет: «Да. Именно это я и имел в виду». Непременно позаботьтесь о том, чтобы атмосфера была доброжелательной и люди не спорили, а старались понять друг друга.

Чтобы слышать собеседника, Е должен выслушать самого себя

После того как Е выскажется, его взгляд нередко становится отсутствующим. О чем он думает? Он вслушивается в собственную тираду, чтобы понять, сумел ли он адекватно выразить свою мысль.

Не мешайте ему. Помолчите и подождите. Вас ждет нечто весьма любопытное. Часто, вернувшись на землю, Е начинает опровергать собственные тезисы: «На самом деле я имел в виду нечто совсем другое...» Это означает, что он недоволен своим выступлением. Мысли, высказанные вслух, не успели вызреть. Далее все повторяется: Е излагает свои соображения и обдумывает сказанное. Его взгляд вновь делается отсутствующим, после чего он спускается на землю и говорит: «А еще мы должны...»

Так выглядит процесс созидания. Подобным образом пишется книга — итоговый вариант имеет мало общего с черновиком. Хорошая книга переписывается много раз.

Если вы А, вас так и подмывает сказать: «Вы противоречите сами себе, это полная бессмыслица». Воздержитесь от замечаний такого рода, не мешайте Е творить. Он созидает на ходу, и ему нужна благожелательная аудитория.

Если взгляд Е прояснился и он смотрит на вас, значит, процесс завершен. Если вы будете терпеливы и позволите ему разобраться со своими мыслями, он спросит вас: «Что вы об этом думаете?» Пытаясь поторопить Е, вы выведете его из себя. Поэтому наберитесь терпения и ждите.

Какого бы стиля ни придерживались вы сами, всегда имейте при себе блокнот. Он пригодится и в данной ситуации. Пока Е витает в облаках, вы можете привести в порядок собственные мысли и сформулировать следующий тезис. Проводя занятия с клиентами, я требую, чтобы каждый имел при себе блокнот. Участники дискуссии записывают то, что хотят сказать, вместо того чтобы перебивать других. Это помогает соблюдать дисциплину на собрании.

Просите его повторить ваши слова

Попросив Е повторить ваши слова, будьте готовы к сюрпризам. Почему? Потому что речь собеседника наводит его на новые мысли и он воспринимает сказанное через призму собственных только что возникших идей.

Если вы хотите, чтобы Е выполнил *ваши* распоряжение, а не действовал по *своему* усмотрению, непременно попросите повторить то, что вы сказали, и убедитесь, что он уяснил все РАЕИ-аспекты вопроса, т.е. *что, как, когда и кто* должен сделать.

Принятие решений

Если возникает проблема, не обращайтесь за помощью к Е

Если вы отправитесь к Е с одной проблемой и попросите, чтобы он помог вам решить ее, вы уйдете из его кабинета с десятком нерешенных проблем.

Е обожает решать проблемы, но при этом он отдается потоку сознания, попутно задаваясь множеством вопросов и тем самым усложняя проблему. Собственные идеи вызывают у него такое воодушевление, что ему не терпится опробовать их на практике. Любая проблема, с которой вы к нему придете, напечет ему о сотне других нерешенных проблем, и он попытается решить их единым махом и начнет раздавать поручения направо и налево.

В конце концов большинство сотрудников приходит к выводу, что идти с проблемами к Е нельзя. Если он интересуется: «Как

дела?», — ему отвечают: «Прекрасно».

Однако если вам не избежать встречи с Е, не показывайте ему готовый продукт — окончательное решение. Дайте ему возможность дополнить, изменить и одобрить его, сделав *своим собственным*, одним словом, найти способ поставить его себе в заслугу.

Придерживайтесь повестки дня

Как помешать Е принимать решения в характерной для него манере — постоянно перескакивая с одного на другое? Я разработал комплекс строгих правил, которые помогают обуздать Е на собрании.

Следует заранее продумать повестку дня и оповестить о ней людей как минимум за двадцать четыре часа до собрания. После того как повестка дня разослана участникам собрания, вносить в нее изменения не разрешается.

Любой материал в рамках повестки дня должен быть представлен как минимум за двадцать четыре часа до собрания, чтобы участники могли ознакомиться с ним до собрания. Читать на собрании запрещается: если люди будут знакомиться с документами во время обсуждения, они не смогут участвовать в прениях. Раздавать информационный материал на собрании нельзя.

Е не должен вести собрание, потому что он нарушает любые правила. Обычно руководить собранием я прошу А или I. Это не означает, что Е лишается права принимать решения, — если за окончательное решение отвечает именно он, никто не снимает с него ответственность. Но на собрании он должен слушать других и выступать в свой черед.

Работая с компанией, я обычно формирую исполнительный комитет, в состав которого входят носители каждого из четырех стилей. На собрании каждый из них выполняет определенную задачу. В комитете непременно есть Интегратор. Обычно именно

его я прошу вести собрание, однако принимать окончательное решение будет не он.

Я выбираю А, который должен продумать повестку дня и раздать участникам собрания соответствующие материалы. Глава комитета выполняет Р-функцию, именно он принимает окончательное решение. Ни одно решение не принимается без его одобрения.

Любое решение должно быть представлено в письменном виде

Е весьма креативен и экспрессивен, но, увлекшись новой идеей, он может забыть, что говорил вчера.

Если случайный собеседник, с которым Е встретился в лифте, спросит: «Как вы полагаете, стоит ли нам сделать то-то и то-то?», — Е может сказать: «Отличная идея» — и забыть об этом спустя минуту. «Да» в устах Е часто означает «возможно», но это «да» звучит так весомо, что собеседник может принять его за окончательное решение. «Отлично! Вопрос решен» — после чего начинается неразбериха.

В своей организации я ввел правило, которое рекомендую соблюдать всем, кто имеет дело с Е, и в первую очередь компаниям, которые возглавляет Е. Это правило таково: «Если решение не оформлено документально и не подписано, это не решение». Это всего лишь очередная идея. Компаниям, которыми управляет А, я рекомендую придерживаться другого правила — не нужно оформлять все решения документально. Это парализует компанию. К несчастью, Е ненавидит излагать свои решения письменно. Детали, исписанные страницы приводят его в уныние. Кроме того, он не любит читать. Дело не в том, что он бережет время. Такова его манера общения. «Изложите мне суть дела», — говорит он. Он редко предлагает: «Изложите суть дела в служебной записке».

Отчасти это объясняется тем, что беседа в отличие от письменного изложения дает ему свободу — он может в любой

момент передумать и творить дальше. Беда в том, что, если решение не задокументировано, трудно понять, кто отвечает за его выполнение. Если же решение то и дело меняется, реализовать его весьма проблематично.

Поэтому после успешной встречи с Е — даже если она произошла в лифте — непременно поинтересуйтесь, было ли его решение *окончательным*, или это всего лишь очередное *озарение*. *Окончательное решение* предполагает внедрение, *озарение* — это идея, которая *может* стать решением, но нуждается в дальнейшем изучении.

Если Е утверждает, что принял окончательное решение, оформите его документально и принесите ему на подпись: «Во время нашей встречи такого-то числа мы решили сделать то-то и то-то». С этими словами вручите решение Е. Не ждите, пока Е сам изложит его на бумаге, — вы не дождетесь этого никогда. Возьмите это на себя и предъявите готовый документ со словами: «Давайте оформим наше решение официально...» (Надо сказать, что иногда Е ставит под документом свою подпись, а годы спустя заявляет: «Не помню, чтобы я такое подписывал», — и не верит своим глазам, даже если положить перед ним листок, подписанный его рукой.)

Случается, что вы направляете Е решение, оформленное документально, но не получаете ответа. Тогда вам придется вновь прижать Предпринимателя к стенке, сказав: «Вот вопрос, который мы обсуждали, а вот решение, к которому мы пришли. Если в течение двух недель от вас не поступит иных распоряжений, я буду считать, что вы согласны с формулировкой, представленной в документе». Таким образом, отсутствие отклика с его стороны будет по умолчанию истолковано как согласие.

Не удивляйтесь, если после того как вы изложите ваши договоренности на бумаге и вручите их Е, он начнет вносить в

них поправки. Он уже ушел вперед и думает о дальнейшем развитии идеи.

Работать с Е интересно, но довольно утомительно.

Определите крайний срок принятия решения

Творческие люди с трудом расстаются со своими проектами, им кажется, что они могли бы сделать свое детище еще лучше. Расстаться со своим творением для них равносильно смерти.

Разумеется, это не смерть. Это рождение очередного отчета о ходе выполнения работ. Но Е трудно с этим смириться. Поэтому для него нужно установить крайний срок.

Когда я консультировал компанию Франклина Минта, где работает множество специалистов по промышленному дизайну, мы ввели правило: «Ваша работа над изделием заканчивается в полночь пятнадцатого апреля, и ни минутой позже. То, что вы успели сделать к этому часу, становится окончательным решением. Я знаю, что можете сделать свою работу еще лучше, но ваше время вышло».

Так редакторы работают с писателями — если не определить для писателя крайний срок, он никогда не закончит работу. Ставьте жесткие сроки, потому что он все равно их нарушит. Но если вы не определите предельный срок, он не разродится никогда.

Имея дело с Е, установите два предельных срока. Первый можно нарушить, а второй должен иметь силу закона. Скорее всего, Е будет со слезами умолять вас дать ему еще времени. Но если вы пойдете на уступки во второй раз, он будет нарушать сроки беспрестанно.

Поэтому определите разумный срок завершения работы. Если к этому моменту работа не завершена, окончательным становится лучший из последних вариантов.

Прежде чем принимать окончательное решение, продумайте детали

Е любит подводить черту со словами: «Деталими мы займемся позднее». Не давайте ему поступать таким образом. Не принимайте окончательного решения, не проанализировав детали.

В Израиле, когда мне говорят: «Давайте двигаться дальше, мы же идем не к рабби», т.е. мы же не собираемся обращаться в суд, — я твердо знаю: дело кончится тем, что мы пойдем к рабби.

Чтобы избежать этого, возьмите за правило оформлять любое решение документально и следите, чтобы в нем были учтены все аспекты внедрения: *что, когда и как* нужно сделать и *кто* этим будет заниматься.

Формирование команды

Не спешите спорить

Е то и дело меняет мнение, прислушиваясь к собственным мыслям. Нередко он противоречит сам себе. Если вы возразите ему, он скажет: «Поздно возражать, я уже передумал».

Поэтому дождитесь, пока он закончит. Прежде чем обсуждать его предложение, дайте ему успокоиться. Если вы будете сидеть тихо, возможно, вам не придется выполнять никаких распоряжений, поскольку Е завершит дискуссию без вашего участия, приводя контраргументы и возражая самому себе.

Не произносите слово «возражать»

Возражая Е, найдите иной способ выразить свое несогласие. Слово «возражаю» действует на него как красная тряпка на быка.

Вы можете сказать: «Я располагаю другой информацией», «У меня есть вопрос», «Я смотрю на это с несколько иной точки зрения». Еще более безопасный вариант — сказать: «Мне нужно это обдумать», — и выждать, поскольку Е все равно передумает. Не нужно спорить с Е и бросать ему вызов. Пусть считает себя победителем.

Если решение разумно, нет нужды убеждать Е в вашей правоте. Это будет обычным эгоистическим стремлением самоутвердиться. Куда мудрее позволить Е думать, что он победил. Как ни странно, для этого нужен сильный характер, — уступить лавры другому всегда нелегко.

Еще одна из моих методик преодоления разногласий описана в разделе, посвященном А. Я предлагаю разделить все соображения, связанные с конкретной идеей, на три категории: вопросы, сомнения и возражения. Мы занимаемся только вопросами и не трогаем возражения. Когда мы ответим на вопросы, сомнения становятся вопросами, а вопросы сомнениями. В конечном итоге возражения переходят в категорию «вопросы». Такой подход Е никогда не воспримет как угрозу. А если Е чувствует, что владеет ситуацией, и видит, что это понимают окружающие, он может расслабиться и позволить *вам* высказаться.

Нет ничего хуже, чем сказать Е: «Джим, я с тобой не согласен. Тебе следует поступить иначе...» Если вы произнесли нечто подобное, вам конец, а ваша идея умрет, не успев родиться.

Можно возразить, что сам Е обычно изъясняется именно так. Не берите с него пример, даже если вы тоже Е. Если, будучи Е, вы работаете под началом Е-босса, выберите для себя другую функцию, которая не является его сильной стороной.

Если Е принял окончательное решение (а это дается ему нелегко), он может стать очень агрессивным по отношению к тем, кто ему возражает. В такой ситуации собрание, на котором люди будут спорить с Е, может стать катастрофой. Как только вы почувствовали, что такие разногласия возможны, постарайтесь предварительно переговорить с Е с глазу на глаз. Такая беседа должна носить строго конфиденциальный характер.

Не путайте идею с человеком

Е считает каждую из своих идей личным достижением и воспринимает любые критические замечания как выпад в свой адрес, неизменно принимая их на свой счет.

Прежде чем высказать Е свои возражения, я стараюсь успокоить и подбодрить его: «Знаешь, Майк, как показывает опыт, ты практически не ошибаешься, и возможно, я заблуждаюсь, но у меня есть вопрос насчет твоей идеи».

Или: «Меня смущает один момент... Помоги мне разобраться, чтобы я мог реализовать твой план наилучшим образом. Какой смысл ты вкладываешь в это слово? А что означает этот термин?»

Или: «Видишь ли, ты, безусловно, принял верное решение, но меня смущает один момент. Если мы сделаем *это*, *это* и *это*, может случиться *то*, а если случится *то*, нам придется принять меры. Как ты считаешь, что именно нужно будет предпринять?»

Главное — отделить идею от человека. Критикуя идею, избегайте перехода на личности.

В одной компании, с которой я работал, мы определили порядок преемственности руководящих должностей, после чего я сказал: «Нужно объявить преемника».

Это было рискованным шагом, поскольку, обнародовав имя преемника, мы могли спровоцировать увольнение его конкурента, а он был чрезвычайно важен для компании. «Не думаю, что нужно объявлять о принятом решении», — сказал мне ярко выраженный Е. Как я мог возражать? Нас окружали люди, и я промолчал. Во время перерыва я вышел с ним в коридор и сказал: «Безусловно, вы правы, но вот что меня беспокоит... Если мы не объявим имя преемника сейчас, со временем его конкурент будет становиться все более сильным и влиятельным. Это может стать проблемой, которую придется решать... Может быть, уничтожить ее в зародыше?»

Не говоря Е, что он неправ, я поделился с ним своими опасениями: «Боюсь, если вы поступите таким образом, может произойти то-то и то-то».

Он отреагировал на это весьма благосклонно: «Вы правы, полагаю, мы должны немедленно что-то предпринять».

Он может согласиться, не подавая виду, что согласен

Что бы вы ни сказали, Е отвечает: «Я с вами не согласен. На самом деле мы должны сделать...»

Но если, пропустив мимо ушей первую фразу, вы прислушаетесь к тому, что он скажет дальше, вы обнаружите, что он повторяет ваше предложение с небольшими вариациями.

Это объясняется тем, что Е должен поставить на любой идее свое клеймо. Поэтому он возражает вам, хотя в принципе согласен с вашим предложением. Дайте ему возможность сделать вашу идею своей, и не сердитесь на его задиристый тон. То, что он формулирует ваши мысли по-другому, не означает, что он говорит нечто иное.

Не вступайте с Е в перепалку. Не стоит говорить: «Но ведь на самом деле вы согласны со мной». Пусть он насладится победой. «Вот как? Здорово. Я обеими руками за. Отлично. Давайте приниматься за дело».

Не предлагайте Е готовое решение, которое не требует его участия. Куда лучше сказать: «Может быть, есть смысл...», «Мне кажется...» или «Как вы полагаете?». Позвольте ему сделать ваше решение своей идеей.

Я избегаю даже фразы: «Это отличная идея». Предприниматель может истолковать эти слова как посягательство на идею и заявить, что она отвратительная. Главное — не демонстрировать свои предпочтения слишком явно.

Можно избрать и другой путь — просто расскажите Е о проблеме, опишите желаемые результаты и очертите границы допустимого. Пусть *он сам* решит, что делать.

Не принимайте это на свой счет

Е часто переходит на личности и может спровоцировать безобразную перебранку между участниками дискуссии, которая превращается в поток взаимных обвинений и оскорблений. Когда кто-то выдвигает идею, которая не по душе Е, тот не критикует идею, а набрасывается на ее автора.

Столкнувшись с яростью Е, не принимайте ее на свой счет, даже если его выпады носят личный характер. Это всего лишь способ развенчать конкурирующую идею. На самом деле Е не хочет никого обижать, и как только спор окончится, он забудет о нем навсегда. Чем больше вы стараетесь доказать его неправоту, тем глубже увязаете в трясине. Помните: Е редко бывает прав, но он никогда не сомневается. Кто вы такой, чтобы *доказывать* его неправоту? Дайте ему выговориться и идите своей дорогой. Е быстро забудет о случившемся, и если вам удастся обуздать свою гордыню, в долгосрочной перспективе вы только выиграете.

Держитесь подальше от штрафной скамьи

Е часто находит козла отпущения и вымещает на нем свои обиды.

Это незавидная участь. Недавно в компании, которой управляет Е, я столкнулся со следующей ситуацией. Поначалу козлом отпущения был главный финансовый директор. Когда он уволился, Е немедленно переключился на начальника службы персонала. Штрафная скамья никогда не пустовала. Предсказать, кто на нее попадет, несложно, — как правило, это сотрудники А-типа, которые выполняют административную работу. Если нет подходящего А, приходит черед Р: «Он слишком занят, он не соображает, что делает, он суетится без толку, он тратит время попусту». Е нужно непременно найти себе жертву, — если под рукой нет Р, он выберет несчастного среди I.

Как быть, если вы стали козлом отпущения?

Прежде всего объявите о полной и безоговорочной капитуляции: поднимите руки, выбросьте белый флаг, скажите,

что вы сожалеете о случившемся, сделайте все, что от вас требуется. Не оказывайте сопротивления.

Далее постарайтесь выбраться из потока энергии Е. Козлом отпущения делается тот, кто перешел Предпринимателю дорогу. Ему кажется, что вы настроены критически и расходитесь с ним во мнениях. Поэтому что бы вы ни делали, остановитесь.

Заставьте его определить свой поправочный коэффициент

Е нетерпелив и смутно представляет, сколько времени требуется на выполнение той или иной работы. Как поступить, если Е говорит вам: «Вы должны сделать это за неделю», — а вы понимаете, что такая работа займет шесть недель?

Вам придется вернуть его с небес на землю. Как это сделать? Не спорьте с ним. Запишите его поручение. Затем отправляйтесь к себе в кабинет и составьте список текущих дел, которые вы выполняете. Спустя некоторое время вновь зайдите к Е и скажите: «Вы дали мне десять поручений, это будет одиннадцатым. Пожалуйста, объясните, как решить эти задачи одновременно, или скажите, что делать в первую очередь, а что может подождать».

Е терпеть не может перебирать варианты и постарается прекратить этот разговор. Это позволит ему отказаться от неразумных требований, не признавая своего поражения.

КАК ОБРАЩАТЬСЯ С I

Этот раздел получился короче других, поскольку мой опыт работы с руководителями I-типа невелик. По большей части мне попадались Администраторы и Предприниматели. Е возглавляют развивающиеся компании, А управляют стареющими компаниями. Р обычно работают на низовых уровнях организационной иерархии, и с ними я имею дело не слишком часто. С I я сталкиваюсь крайне редко — обычно они работают в службе персонала, подразделении, где меня не жалуют за любовь к преобразованиям. По той же причине меня вряд ли пригласят работать в компанию, которую возглавляет I.

Я приношу свои извинения за то, что информация в этом разделе скудна, а рекомендации I-менеджерам немногочисленны, но что есть, то есть.

Возможно, кто-то из моих читателей сможет помочь мне. Пишите мне по адресу ichak@adizes.com. Я буду благодарен за любую информацию.

Коммуникация

Попросите I объяснить свои намерения

I не любит попадать под перекрестный огонь. Поэтому на всякий случай он уклоняется от прямого ответа. «Представляется, что при определенных обстоятельствах мы могли бы сказать...», «Впрочем, с другой стороны, я не уверен, что соглашусь...».

I то и дело пускает пробные шары, чтобы определить, куда дует ветер — кто поддержит то или иное решение, и вовремя перейти на сторону победителей. Однако, поскольку он не любит высказывать свое мнение, понять его непросто.

Не понимая, что хочет сказать Интегратор, я нахожу среди его окружения прямого, открытого человека и спрашиваю I: «Как вы

полагаете, что скажет на эту тему Джо?» И тогда I излагает мне свои мысли, преподнося их как мнение Джо. Это позволяет ему оставаться неуязвимым.

Формирование команды

Остерегайтесь интриганов

I разбирается в человеческих чувствах куда лучше Е, Р и А, но он опасен тем, что может превратиться в Распутина, который наслаждается своей властью и злоупотребляет ею. I хочется быть нужным при разрешении конфликтов. Если он не способен разрешить конфликт самостоятельно, он постарается не допустить его или помешать тем, кто способен решить проблему без его участия.

Службу персонала обычно возглавляют I-руководители, которые почти никогда не обладают властью. Получив власть, такой руководитель манипулирует людьми, вызывая у них страх и недоверие, и в конечном итоге теряет способность управлять.

Имея дело с I, дайте ему понять, что он играет чрезвычайно важную роль в группе. В этом случае I не станет препятствовать разрешению конфликтов.

Управление изменениями

Мы уже обсуждали этот вопрос. Напоминаю: заручившись поддержкой ключевых фигур, I стремится добиться консенсуса, прежде чем вы предложите ему решение.

Вознаграждение

Что делать, чтобы вас оценили по достоинству

Интегратор окружает себя осведомителями. Он хочет знать, что и почему говорят люди, как Джим относится к Дэвиду и что думает Дэвид про Сэма.

Его интересует, как отреагирует Джим на ситуацию А или ситуацию В.

Если вы хотите, чтобы I ценил вас, будьте готовы отвечать на подобные вопросы толково и подробно. Если вы Р, такая задача наверняка поставит вас в тупик и вы не выдержите экзамена.

Поведение

Не давите

I действует в собственном темпе, который обычно определяется политическими реалиями. Он не выносит, когда его торопят. Если вы Р и пытаетесь навязать I собственный темп, скорее всего, вы будете в немилости у босса.

Можно ли возражать?

Вы можете возражать I и другим членам команды, если это не разобщает людей и не вызывает у них отрицательных эмоций. I интересуется не то, *что* вы говорите, а как вы это делаете.

Чего он хочет?

Если вы признаетесь Е в любви, ему будет неловко. Он встревожится и начнет гадать, какую тайную цель вы преследуете. Любви Е предпочитает восхищение. Не говорите ему о любви. Близость пугает его. С I дело обстоит совершенно иначе. От любви он расцветает. Он жаждет признаний в любви, он посещает курсы и семинары, где учат любви, общению, близости. Поэтому, имея дело с I, не спешите. Отношения не должны развиваться слишком быстро. Напор и воодушевление, которые Е воспринимает как сладкую музыку, кажутся I досадным шумом.

Резюме

Работая с боссом, коллегой или подчиненным Р-типа

1. Воздержитесь от пустой болтовни, сразу переходите к делу. Преподносите свою проблему как кризис.
2. Начните с конца. Первым делом изложите свои выводы.
3. Поставьте перед ним достижимые цели и определите приоритеты, чтобы он понимал смысл каждого действия.
4. Двигайтесь, говорите и действуйте как можно быстрее.
5. Изъясняйтесь точно, избегайте намеков и недомолвок.
6. Давая поручения, точно определите, кто, что, когда, где и как.
7. Хвалите и благодарите Р, он должен понимать, что вы отдаете должное его усердию.
8. Точно определите результаты, которых вы ждете от его работы.
9. Вознаграждайте его за успешное выполнение работы, краткосрочные результаты, измеримые показатели результативности. Поощрять Р нужно как можно чаще.
10. Будьте верны своему слову. «Да» означает «да», а «нет» означает «нет».

Работая с боссом, коллегой или подчиненным А-типа

1. Возьмите риск, связанный с изменениями, на себя.
2. Не торопите его с принятием решений.
3. Излагайте материал последовательно и подробно, используя как можно больше вспомогательной документации.
4. Убеждая его, ссылайтесь на факты, а не на мнения.

5. Соберите и используйте информацию об успешной реализации аналогичных планов.
6. Выслушав и записав его возражения, ответьте на них вдумчиво и подробно.
7. Не пытаться перехитрить А. Излагайте свои мысли просто и ясно, опирайтесь на факты, а еще лучше — на цифры.
8. А будет доверять вам, если ваше слово не расходится с делом.
9. Уделяйте самое пристальное внимание *как*.
10. Лучшая награда для А — гарантия занятости и запланированные прибавки к зарплате.

РАБОТАЯ С БОССОМ, КОЛЛЕГОЙ ИЛИ ПОДЧИНЕННЫМ Е-ТИПА

1. Сначала обрисуйте общую картину, потом переходите к деталям.
2. Дайте Е возможность внести поправки в ваше решение и обогатить его собственными идеями. Никогда не вносите предложения, которые нельзя изменить.
3. Никогда не воспринимайте его слова буквально, для пущей убедительности Е любит преувеличивать.
4. Если Е одобрил идею в целом, проработайте детали, прежде чем будет утвержден окончательный план.
5. Как только решение принято, задокументируйте его и подайте на подпись Е. Не рассчитывайте, что он изложит его на бумаге сам. Если вы не сделаете это сразу, Е успеет передумать.
6. Помните, за внешним апломбом Предпринимателя скрывается неуверенность в себе. Никогда не возражайте ему прилюдно или наедине. Преподносите свои возражения как вопросы, которые нужно решить, чтобы наилучшим образом воплотить в жизнь его идеи.
7. Помните, Е жаждет восхищения, а не любви.
8. Будьте готовы восторгаться им без передышки, но не надейтесь на взаимность.
9. Никогда не критикуйте его идеи. Со временем они устареют сами собой.
10. Будьте преданным и надежным. Не обсуждайте Е у него за спиной. Научитесь возражать, не обижая. Не передразнивайте его.

11. Научитесь всегда быть в его распоряжении. Если это у вас не выходит, найдите другую работу.

РАБОТА С БОССОМ, КОЛЛЕГОЙ ИЛИ ПОДЧИНЕННЫМ I-ТИПА

1. Демонстрируйте доброжелательный интерес к нему.
2. Станьте для него источником информации.
3. Не торопите его с принятием решений. Будьте готовы к обсуждению.
4. Не жалейте времени, чтобы помочь ему определить цели и задачи.
5. Слушайте внимательно и заинтересованно.
6. Позаботьтесь об эффективной коммуникации.
7. Когда он участвует в процессе принятия решений, относитесь к его чувствам и взглядам непредвзято, даже если вы занимаете иную позицию.
8. Поддерживайте его, когда он выполняет свою работу.
9. Прежде чем представить план на рассмотрение I, заручитесь поддержкой других членов команды, на которых, по его мнению, держится власть.

Послесловие

Все мы разные. И слава Богу. Иначе жизнь была бы нестерпимо скучной. У кого мы учимся? Кто возражает нам и заставляет увидеть вещи под иным углом и узнать нечто новое?

В этой книге я попытался рассказать о том, чему научился, работая с тысячами руководителей по всему миру. Я объехал сорок восемь стран. Тридцать лет я записывал свои наблюдения и часто не мог уснуть по ночам, анализируя свои упущения.

Я совершил много ошибок и надеюсь, что мой опыт поможет вам ошибаться не так часто, как это делал я. Все советы в этой книге — это уроки ошибок, сделанных мною или на моих глазах.

Надеюсь, что мои промахи принесут вам пользу.

Спасибо, что у вас хватило терпения дочитать книгу до конца. Чтобы ее прочесть, нужно немало времени и сил — представьте, сколько времени и сил понадобилось, чтобы ее написать.

Библиография

Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

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

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* (Santa Monica, Calif.: Adizes Institute, Inc., 1979).

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).

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 Keirsey, 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).

Keirsey, 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).

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).

Peter, Laurence J., and Hull, Raymond Hull: *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong* (New York: William Morrow & Co., 1969).

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).

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

(Все они доступны на сайте Института 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. *The Ideal Executive: Why You Cannot be One and What to Do About It*. 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 Gemeinwirtschaft* 41 (Januar-März, 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 Demokracicnih (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 Allá del "Principio de Peter": una Tipología de Estilos de Incompetencia Gerencial». *Instituto de Administración Científica 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». *Affärssekonomi 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.

Автор имеет в виду героиню одноименного романа американской писательницы Элино́р Портер. Поллианна видела во всем светлую сторону и жила «игрой в радость». — *Прим. пер.*

[\[Вернуться к чтению\]](#)

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.*

[\[Вернуться к чтению\]](#)

Игра слов. Выражение juggle eggs («жонглировать яйцами») означает «заниматься сложной умственной деятельностью, при которой, отвлекшись, можно потерять нить рассуждений». — *Прим. пер.*

[\[Вернуться к чтению\]](#)