

Ицхак Адизес
Управляя изменениями (Часть_2)

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

Восьмая беседа

Предсказание эффективности реализации решений

На чем мы закончили нашу последнюю беседу?

Позвольте мне кратко подвести ее итог. У меня есть хорошо определенное решение РАЕІ, квадрат ответственности, и я понимаю смысл полномочий, власти, влияния и их различных сочетаний. Вы обещали объяснить мне, как можно предсказать эффективную реализацию решения.

Давайте наложим частично совмещенные полномочия, власть и влияние на квадрат ответственности, как это показано на рисунке, и посмотрим, что из этого получится. Мы будем иметь три возможные ситуации.

В первом случае у менеджеров есть полномочия, власть и влияние или любое их сочетание для выполнения своих обязанностей. Но сарі – средний элемент рисунка – оказывается слишком маленьким. Что это значит?



Первый случай

Эти менеджеры обладают достаточными полномочиями, и/или властью, и/или влиянием для выполнения своих обязанностей, но они не имеют контроля (сарі) за всеми своими обязанностями.

Верно. Могут ли люди, имеющие достаточно полномочий, и/или власти, и/или влияния в любом их сочетании, выполнять свои обязанности? Могут ли они быть эффективными? Будут ли они в состоянии осуществлять свои решения?

Эти менеджеры будут подобны жонглерам. Для выполнения каких-то своих обязанностей они будут обладать только полномочиями. Они должны будут принимать решение и надеяться, что оно окажется выполненным. Для выполнения других обязанностей у них не будет полномочий, но там, где они будут иметь власть, они скажут людям, в помощи которых они нуждаются: «Помогите мне сейчас, а я помогу вам потом». Для выполнения третьей группы обязанностей у них имеется только влияние. Поэтому они должны будут убеждать других людей оказать им помощь.

Они контролируют только ту малую часть своих обязанностей, где у них имеется сарі. В этой области они принимают решения и добиваются их

осуществления благодаря наличию полномочий, власти и влияния.

Но окружности не полностью перекрывают квадрат. В некоторых областях ответственности эти менеджеры не имеют ни полномочий, ни власти, ни влияния.

Это нормально по причине непрерывности изменений. Квадрат и окружности «перемещаются». Они вообще крайне редко перекрывают друг друга.

Когда ответственность превышает полномочия или полномочия превышают ответственность, человек должен будет брать на себя ответственность и/или полномочия. О том, как это делается, мы поговорим позднее. Теперь давайте рассмотрим второй случай, когда полномочия, власть и влияние не совпадают друг с другом, хотя в большей или меньшей степени перекрывают квадрат ответственности. Здесь нет сарі. Как это можно представить графически?



Второй случай

Могут ли менеджеры реализовать свои решения в этом случае?

Теперь сделать это будет труднее.

Почему?

Потому что полномочия без власти не имеют большой ценности. Чего может добиться человек, наделенный полномочиями, но не имеющий власти?

А что можно сказать о власти без полномочий?

Власть без полномочий очень опасна. Она проявляет себя в краткосрочном периоде, но рано или поздно уничтожает сама себя по причине своей нелегитимности.

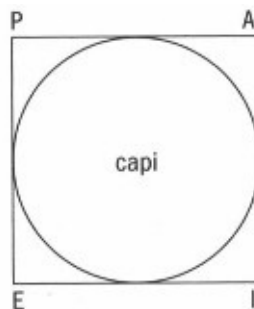
А имеется только влияние?

Влияние без полномочий и власти будет работать, но для его формирования потребуется много времени.

Что же ждет менеджеров, обладающих только влиянием, в краткосрочной перспективе?

Они могут быть результативными, но держу пари, что их сон не будет спокойным. Они будут проводить ночи в размышлениях о том, как провести свои решения в жизнь.

Теперь рассмотрим третий случай. Три окружности целиком совпадают друг с другом, так что вы имеете совершенное *сари*, и при этом они почти полностью перекрывают квадрат.



Третий случай

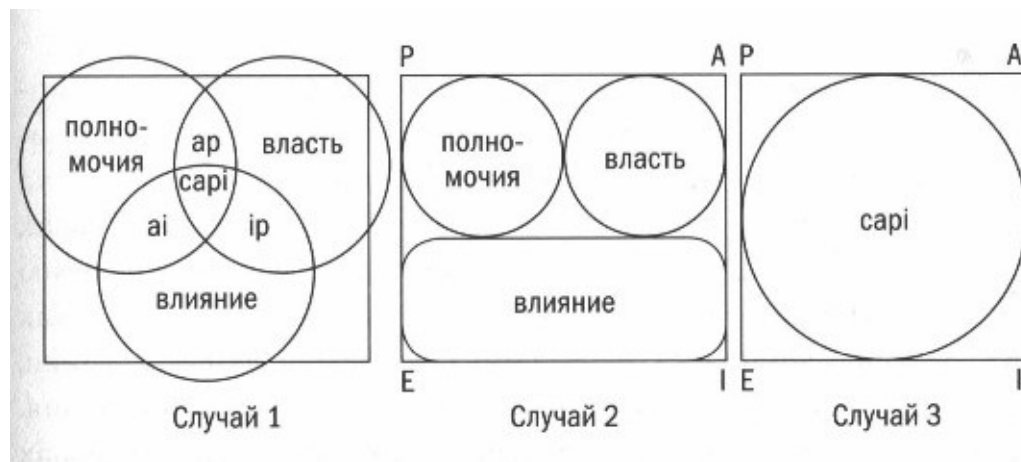
Как бы вы прокомментировали этот рисунок?

Для выполнения любой своей обязанности менеджеры обладают полномочиями, властью и влиянием, которые взаимно подкрепляют друг друга.

Могут ли они реализовывать свои решения в этом случае?

Конечно! Они имеют право решать и могут подкрепить это право влиянием и властью, которыми они обладают на законном основании.

Менеджеры в таких ситуациях принимают решения, которые обязательно исполняются. Давайте взглянем на эти три случая еще раз.



Могут ли менеджеры в каждом из этих трех случаев выполнять свои обязанности?

Да, до тех пор, пока они имеют полномочия, и/или власть, и/или влияние. До тех пор пока окружности в большей или меньшей степени перекрывают квадрат, менеджеры могут выполнять свои управленческие функции.

А это означает, что они будут одинаково результативны в каждом случае. Но будут ли они одинаково эффективными? Кто из них спит ночью спокойнее всех? Все они должны принять решение – и оно осуществится.

Менеджеры в третьем случае!

Они обладают полным сари или всеми полномочиями, властью и влиянием, необходимыми для выполнения их обязанностей. Приняв решение, они могут спать спокойно. Но кто из них наименее эффективен? Кто спит ночью беспокойнее всех?

Менеджеры с нулевым сари.

Вы только что выявили очень важную концепцию управленческой эффективности. Она может быть измерена той энергией, которую менеджерам необходимо затрачивать на реализацию своих решений.

Управленческая результативность является функцией полномочий, и/или власти, и/или влияния, а также имеющихся обязанностей. Менеджеры результативны тогда, когда они имеют достаточно полномочий, и/или власти, и/или влияния для выполнения своих обязанностей. Я называю эту совокупную управленческую энергию словом *authorance* (authority + power + influence) и обозначаю как АΣ. Величина *authorance* равна сумме полномочий, власти, влияния, сочетания полномочий и власти, сочетания полномочий и влияния, сочетания влияния и власти и сари. В математических символах *authorance* может быть представлено следующим образом:

$$A\Sigma = a + p + i + \mu_{ap} + \mu_{ai} + \mu_{ip} + \mu_{api}$$

С другой стороны, сари просто соответствует сердцевине диаграммы Венна, где полномочия, власть и влияние полностью совпадают друг с другом.

$\text{сари} = \mu\text{ари}$

Управленческая результативность = $f \{ \text{authorance} / \text{ответственность} \}$

Вы можете быть результативным как менеджер до тех пор, пока обладаете достаточным authorance для выполнения своих обязанностей.

Управленческая эффективность является функцией отношения количества сари, имеющегося у менеджеров, к общему количеству имеющегося у них authorance. Чем больше их сари, тем более независимыми они оказываются.

Управленческая эффективность = $f \{ \text{сари} / \text{authorance} \}$

Я понял. Все, что требуется менеджерам для результативной и эффективной реализации решений, – это наличие полного сари для своих обязанностей. Это означает, что они должны обладать полномочиями, властью и влиянием в том объеме, который им требуется для реализации своих решений.

Верно. Но как часто вы встречаете людей, обладающих полным сари, полным контролем за своими обязанностями? Такая ситуация может возникнуть в условиях диктатуры, но только на короткое время.

Почему?

Представьте, что вы обладаете абсолютными полномочиями, властью и влиянием. Какой источник управленческой энергии (authorance) вы будете использовать больше всего? Какой из них является наиболее эффективным?

Власть! Я вижу это на примере своих детей. Когда у меня нет времени убеждать их сделать то, что мне требуется, я начинаю пугать их наказанием.

Вот почему «власть развращает, а абсолютная власть развращает абсолютно». Власть обеспечивает мгновенные результаты, но со временем она требуется все в больших и больших количествах для достижения того же самого воздействия. Она подобна наркотику.

Власть развращает, потому что она эффективна и проста в использовании. Когда вы обладаете всей властью, необходимой для выполнения ваших обязанностей, то у вас с высокой вероятностью возникнет искушение использовать только свою власть. Если вы поступаете таким образом, то вы подрываете свое влияние и сужаете свои полномочия. Чем больше вы употребляете власть, тем ниже становится ее эффективность. В итоге вы лишаетесь власти, потому что ваши возможности наказывать ограничены. Абсолютное сари встречается крайне редко, но еще реже оно имеет стабильный характер.

Но если ни один индивид не имеет сари по каждой своей обязанности в каждый момент времени, то не значит ли это, что все решения будут осуществляться неэффективно? Но нет, я вижу, что нет. Это тот же вывод, который мы сделали в отношении PAEI. Хотя нам требуется полное сари, его не имеет ни один человек. Чтобы получить полное сари, нам снова требуется команда.

Итак, назад к командной работе. Но на этот раз команда нужна нам не для принятия, а для реализации решения. Если менеджеры не имеют сарі для всех своих обязанностей, им следует кооперироваться с другими индивидами. Они должны учитывать интересы тех людей, чье содействие они хотят получить, – людей, обладающих властью и/или влиянием.

Это имеет смысл. Но нельзя управлять с помощью команды постоянно. Разве менеджеры созывают совещание всякий раз, когда они хотят что-то изменить? Это может парализовать работу компании. Что делают менеджеры в действительности?

Хороший вопрос. Давайте подумаем, можем ли мы на него ответить. Какой из трех случаев встречается чаще всего?

Я думаю – первый, когда менеджер имеет сарі для одних своих обязанностей; полномочия, власть или влияние – для других и сочетание этих факторов – для остальных.

Мы должны научиться повышать эффективность того, что мы делаем, в нормальных условиях. Прекратить мечтать о том, чтобы стать диктатором с полным сарі для всего. Слишком многие менеджеры бормочут в тишине ночи: «О, если бы я только обладал всей необходимой мне властью. Если бы я только мог уничтожить профсоюз. Если бы только люди действительно отработывали свою зарплату! Тогда у меня не было бы никаких проблем. Все было бы замечательно». У меня есть новость для таких менеджеров. В долгосрочном периоде диктаторская власть не обеспечит им контроля. Они должны перестать мечтать об абсолютной власти и диктаторском правлении. Вместо этого им следует научиться работать в нормальных условиях, в которых они не имеют в полном объеме необходимых им полномочий, власти и влияния.

Гм. И как же они будут это делать?

Предположим, что первый случай отображается в виде доски для игры в дартс, подобно тому как это часто делается в анекдотах об аналитиках фондового рынка. Когда они не знают, как им следует поступать, они бросают дротик в мишень, разные области которой обозначены словами «покупать», «продавать», «выпрыгнуть в окно» и так далее. Давайте сыграем в ту же игру с нашими окружностями и квадратом и посмотрим, что из этого выйдет. Обычно проблема приходит к вам вместе с почтой, с телефонным звонком или с посетителем. Как вы собираетесь ее решать? Возьмите дротик и метните его в мишень. Предположим, что дротик улетел далеко в сторону от квадрата, как это показано на рисунке. Что вам следует делать?



Очевидно, что эта проблема находится вне зоны моей ответственности.

Верно. Не пытайтесь походить на Одиноких рейнджеров, которые считают себя обязанными братья за все дела. Они подобны управленческим пылесосам. Они кричат на своих подчиненных: «Что вы делаете с этой задачей? Положите ее мне на стол». Когда они заканчивают обход своей компании, они всасывают в себя все замеченные проблемы.

Но не каждая проблема будет вашей. Если она не попадает в ваш квадрат, то просто скажите: «Это не моя обязанность. Обратитесь к Джеку, Биллу или Донне. В нашей организации мы должны иметь четко определенные обязанности». Однако учтите, что вы отвечаете за передачу проблемы Джеку, Биллу или Донне. Не игнорируйте проблему просто потому, что она не попала в ваш квадрат ответственности.

Если вы президент, то вы определяете границы вашего квадрата, включая в него или исключая из него области ответственности для себя самого. Вы чувствуете себя ответственным за все, хотя не должны все делать сами. Но вы заботитесь обо всем, как если бы все это относилось к вашим обязанностям.

Но это характерно для общественных и политических деятелей, которые отличаются социальной сознательностью и борются за то, во что они верят. Они ведут себя подобным образом, хотя не являются президентами.

Верная мысль. Вот почему в условиях демократии каждый гражданин не только может стать потенциальным кандидатом в президенты, но и должен думать как президент. Каждый гражданин должен заботиться обо всей стране в целом и подкреплять эту заботу практическими делами.

То же самое можно сказать и о хорошо управляемой организации. Каждый работник в ней должен думать как руководитель. Каждый руководитель должен уметь почувствовать то, что чувствует рядовой работник.

Проблема

Теперь давайте метнем следующий дротик. На этот раз он попадет в центр квадрата, в область сари. Относится ли решение этой проблемы к вашим

обязанностям?



Да. Проблема находится в моем квадрате ответственности.

У вас есть полномочия, власть и влияние? У вас есть сарі?

Есть.

Что вы должны делать с этой проблемой? Ее решение относится к числу ваших обязанностей. У вас есть полномочия, власть и влияние. Как вы должны действовать?

Принять решение и обеспечить его выполнение.

Верно. В Калифорнии сказали бы: «Это ваша проблема!» Не собирайте совещание. В этом нет необходимости. Единственное, для чего можно собрать людей, это для того, чтобы сообщить им свое решение. Если оно им не понравится, то вы примете отставки в понедельник утром. Здесь нам не требуется коллективное управление. Это ваша обязанность, и вы контролируете ситуацию. За дело!

Теперь бросим еще один дротик. На это раз он попадает внутрь квадрата и в круг полномочий. Это означает, что проблема ваша, но для ее решения вы имеете только полномочия. У вас нет ни власти, ни влияния. Отвечаете ли вы за решение этой проблемы?



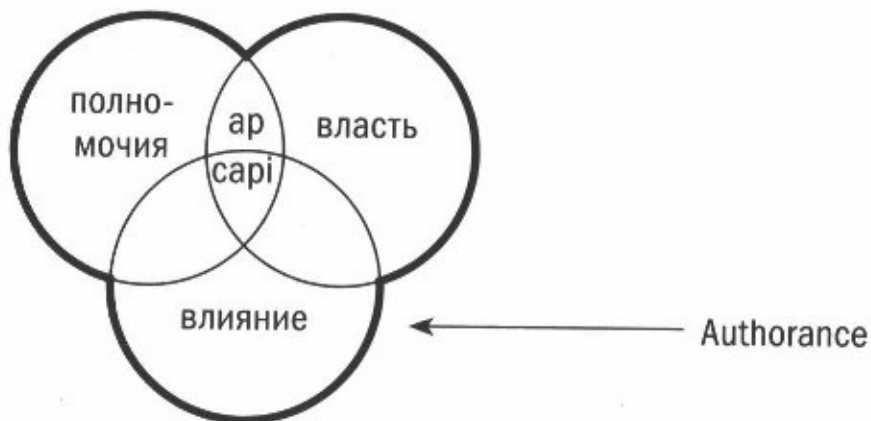
Да.

Но у вас нет ничего, кроме полномочий. Что вы должны делать, не имея власти и влияния?

Созвать совещание.

Правильно. Но почему?

Потому что полномочия без власти и влияния не позволят мне добиться многого.



Фактически если у вас есть только полномочия, то вы переживаете «управленческий овердрафт».

Что вы имеете в виду?

Постарайтесь меня понять, потому что это очень важно.

Представьте себе управленческую задачу, которую решает мать, пытающаяся убедить ребенка есть шпинат. Сначала она говорит: «Ешь. Это полезно для тебя. Папа всегда ест шпинат. Посмотри, какой он сильный. Если ты будешь есть шпинат, то будешь таким же сильным, как папа».

Какую составляющую authorance она использует?

Влияние.

Верно. Но ребенок говорит: «Не-е-ет. Я ненавижу шпинат». Тогда мать может сказать: «Когда вернется папа, я расскажу ему, какой ты хороший мальчик. Если ты съешь шпинат, он поведет тебя в зоопарк». Она отказывается от оказания влияния и теперь использует...

Косвенную власть.

Да, ссылаясь на потенциальные вознаграждения или угрозы, она использует косвенную власть. Но ребенок по-прежнему упорствует. Если мать выходит из себя и наказывает сына, то что использует?

Наделенную полномочиями власть.

Но если ее муж, придя домой, скажет: «Что ты делаешь? За что ты

наказываешь ребенка? Если он не хочет есть шпинат, то пусть не ест».

Это значит, что мать использовала власть, не наделенную полномочиями.

Такие ситуации нередки в современных семьях, где родители делятся полномочиями друг с другом. Никто не претендует на получение исключительных полномочий.

Но ребенок продолжает отказываться есть шпинат и начинает плакать. Тогда мать переходит к мольбам: «Ты никогда меня не слушаешь. Ты никогда не делаешь то, что я тебя прошу. Послушай меня. Ведь я же твоя мама».

Теперь она использует полномочия. Но разве ребенок и так не знает, что она его мать?

Верно. Вы попали в точку! Тот день, когда вам приходится напоминать людям о ваших очевидных полномочиях, это день «превышения вашего управленческого кредита» или «управленческого овердрафта». Когда вы говорите своим подчиненным: «Я приказываю вам это сделать, потому что я ваш босс», то о чем вы им хотите напомнить? Разве они не знают, что вы их босс? Если вам приходится напоминать о таком очевидном факте, то ваши дела плохи. Это означает, что все источники *authorance* исчерпаны. У вас больше нет никаких резервов. Это очень опасно, потому что о некоторых вещах никогда не следует говорить вслух. После того как вы это сделаете, вы останетесь ни с чем.

Поэтому полномочия сами по себе мало что значат, если они не подкреплены властью или влиянием. Если вы будете постоянно напоминать детям, что вы их отец, то они в конце концов могут сказать: «Ну и что?» И тогда вам действительно нечего будет им ответить.

Что же делать, если у вас есть только полномочия?

Созвать собрание.

Для чего?

Чтобы объединить полномочия с властью и влиянием.

И кто должен присутствовать на собрании?

Люди, обладающие властью саботировать мои решения, люди, в сотрудничестве с которыми я нуждаюсь, и люди, обладающие влиянием, то есть способные убеждать других.

Я не называю эту ситуацию «проблемой». Я называю ее «предпроблемой», потому что вы не можете решить проблему, пока не решите предпроблему.

Что такое предпроблема?

Предпроблема

Когда вы созываете собрание, то не можете быть уверены, что на него придут все приглашенные. Но даже если они придут все, то не обязательно станут с вами сотрудничать. Приглашенные люди могут не прийти на собрание, потому что они работают не на вас. Возможно, что они работают на вас, но их профсоюз не хочет, чтобы они присутствовали на собрании, из опасения, что

они могут быть кооптированы. А может быть, они вам не доверяют, не уважают вас или не считают эту проблему своей. И даже если они придут, то они могут вести себя не так, как вы того ожидаете.

Что же мне делать?

В первую очередь вы должны решить предпроблему. Вам следует убедить их сотрудничать с вами. Сначала вам нужно решить предпроблему создания обстановки сотрудничества, чтобы затем вы могли решить проблему, для которой вам требуется сотрудничество приглашенных.

Как это сделать?

Я проиллюстрирую ответ с помощью следующей истории. Курица и свинья были хорошими подругами. Однажды курица сказала: «Мы так хорошо ладим друг с другом. Почему бы нам не заняться совместным бизнесом?» Свинья ответила: «Неплохая идея. Но что ты имеешь в виду?» Курица пояснила: «Я изучала текущее состояние рынка и искала те области, в которых мы обладали бы синергетическими способностями. Я пришла к выводу, что нам следует открыть сеть ресторанов, в которых бы подавались блюда из ветчины и яиц». Свинья покачала головой: «Это грандиозная идея, но для ее реализации мне, в отличие от тебя, придется отдать себя всю целиком».

Многие решения могут пойти на пользу организации, но они не обязательно будут в интересах тех людей, которые станут заниматься их практическим выполнением.

Что вы имеете в виду?

Каждый компонент — полномочия, власть и влияние — отражает разные интересы разных вовлеченных в процесс людей. Полномочия обычно отражают интересы менеджмента. Менеджеры имеют полномочия, которые передаются акционерами совету директоров, а советом директоров — менеджменту. Менеджеры действуют «от имени по поручению». Они обладают юридическими закрепленными полномочиями.

А кто обладает властью?

Работники. Как члены, так и не члены профсоюза.

Так. А если они состоят в профсоюзе, то это будет власть, наделенная полномочиями.

Наемные работники обладают властью, но их горизонт отличен от горизонта менеджмента. Менеджеры хотят обеспечить рост компании, добиться максимальной отдачи от инвестиций. Они хотят, чтобы организация была прочной в долгосрочной перспективе. Поэтому часть вознаграждения менеджеров составляют опционы на акции и бонусы. А в чем заинтересованы работники? В краткосрочной перспективе в заработной плате, в дополнительных льготах и т. п.

Но почему? В этом не видно большой лояльности.

Но это нормально и вполне ожидаемо. Наемные работники не знают, останутся ли они в организации настолько долго, чтобы дожидаться выгод от реализации долгосрочных планов. Эти планы составляются без их участия. Часто они даже не знают, что в этих планах написано. Часто эти планы никак не учитывают их интересов. Работники могут быть уволены в короткий срок. Они не могут контролировать работу компании, у них нет опционов на акции. В то же время менеджмент в долгосрочной перспективе может получить выгоды от участия в распределении прибылей и использования «золотых парашютов». Каждая группа имеет свой интерес в том, что может обеспечить ей выгоды. Что в этом удивительного? Соединенные Штаты возникли на основе понятий личного интереса и стремления к личному счастью.

Теперь я понимаю, почему японские рабочие более склонны оказывать поддержку проводимым изменениям. Компания имеет по отношению к ним долгосрочные обязательства, и за счет участия в распределении прибылей рабочие получают выгоды от своего сотрудничества с менеджментом. Раньше мне не приходило это в голову.

Да, но будьте осторожны. Некоторые страны, например Швеция, используют программы долгосрочной занятости и участия работников в управлении компаниями, но это приводит к иным результатам. Все дело в том, как вы осуществляете такое управление. Японцы привлекают работников к управлению компаниями и используют пожизненную занятость для демонстрации своей культуры I. Если же вы делаете это в соответствии с требованиями закона, как в Швеции, то это будет проявление культуры...

А.

Верно. Закон запрещает вам уволить работника, и по закону вы обязаны иметь систему совместного участия в управлении предприятием.

Оказывает ли это влияние на роль E?

Разумеется. В Югославии, к примеру, государство законодательно вводило систему самоуправления предприятием, то есть посредством А. В результате экономика страны практически развалилась. E, а затем и все необходимое Р было уничтожено. Когда ограничивается предпринимательская роль E, то от этого значительно страдает производство Р.

Когда Р снижается и экономическая ситуация ухудшается, может произойти ослабление I. В таких условиях люди начинают клеветать друг на друга и искать козла отпущения. В дополнение к экономическим неурядицам у них возникают и политические проблемы.

И вновь примером здесь может служить Швеция, где пытались обуздать фактор E с помощью А.

Каким образом?

В соответствии с местными законами люди должны сберегать и

инвестировать часть своего дохода.

Но люди могут скрывать свои доходы.

Я думаю, что так и происходит. Когда А усиливается и начинает душить Е, это в конце концов убивает и Р. В шведском языке нет прямого эквивалента слову entrepreneur (предприниматель). Он имелся 400 лет тому назад, но затем это слово исчезло. А если исчезает слово, то...

Исчезает и соответствующее понятие.

Правильно. Но мне кажется, мы отклонились от темы. Мы говорили о том, что люди, обладающие полномочиями, и люди, обладающие властью, имеют разные интересы.

Кто обладает влиянием в организации?

Влияние обычно способны оказывать технократы, служебный персонал и профессионалы высокой квалификации. В чем они заинтересованы? В максимальном бюджете исследований и разработок, наиболее профессиональном представлении результатов и в наиболее либеральных условиях проведения исследований.

Я наблюдал это у специалистов по вычислительной технике. Они легко могут уйти из компании, если им предоставят более мощные компьютеры где-нибудь в другом месте. То же самое можно сказать об ученых. Они лояльны только своей науке, а не организации, которая берет их на работу.

Именно так. Каждый компонент *carpi* отражает разные интересы. Если вы хотите решить предпроблему, то что вы должны сделать? Подумайте об общем интересе и о том, как создать климат, благоприятный для всех. Подумайте о том, почему люди, в которых вы нуждаетесь, должны будут прийти и решать проблему вместе. Вы совершите ошибку, если созовете собрание и скажете: «Дамы и господа, у нас возникла проблема, и мое решение заключается в том, чтобы...» Эти люди могут подумать: «Если мы имеем проблему, то почему мы должны соглашаться с вашим решением?»

Вместо этого вы должны сказать: «Мы имеем общую проблему. Эта проблема моя и одновременно ваша. Я готов предложить свое решение, но я хотел бы услышать ваши мнения, чтобы мы могли найти наше решение. У нас здесь общие интересы. Мы находимся в одной лодке!»

Несколько лет тому назад Мигель де ла Мадрид боролся за кресло президента Мексики под лозунгом «La solucion somos todos», то есть «Решение – это все мы». Согласно вашей теории, если решение – это весь народ Мексики, то и проблема – это тоже весь народ Мексики.

Который включает в себя президента страны и все правительство. После истечения срока его президентства его обвинили в том, что он является главной проблемой Мексики. Но люди сами по себе не являются проблемой, а правительство само по себе не является решением. И народ, и власть должны

взять на себя ответственность за то, что они являются проблемой, и за нахождение решения. Иногда менеджеры спрашивают работников: «Вы являетесь частью решения или частью проблемы?» Но это искусственное разграничение. Человек не должен быть частью решения, если он не является частью проблемы; но если он является частью проблемы, то ему следует быть частью решения.

Приведите, пожалуйста, пример из области бизнеса.

Америку часто обвиняют в низкой производительности труда. США имеют один из самых низких показателей роста производительности труда среди промышленно развитых стран. Это проблема?

Безусловно.

Хорошо. Повышение производительности попадает в квадрат ответственности менеджмента?

Конечно!

Теперь ответьте: это проблема или предпроблема?

Это проблема для менеджмента, если менеджмент в полном объеме обладает полномочиями, властью и влиянием, необходимыми для повышения производительности. Но для решения проблемы менеджмент не имеет всей необходимой управленческой энергии. Есть профсоюзы и другие заинтересованные стороны, обладающие властью и влиянием. Все, чем располагает менеджмент, – это полномочия. Я понял. Это предпроблема.

Верно, и если это предпроблема, то полномочия необходимо объединить с властью и влиянием. Это значит, что производительность в США не начнет расти до тех пор, пока менеджмент и работники не научатся работать вместе. Производительность – это не только вопрос технологии. Это политико-философская проблема, отражающая политические ценности. США владеют самыми передовыми технологиями. Таким образом, технологии не являются причиной низкой производительности. И американские рабочие, как самостоятельные индивиды, не менее преданы своей профессии, чем японские. Доказательством этого являются блестящие результаты их работы в условиях японской системы менеджмента. Производительность – это политическая проблема, возникающая между двумя центрами власти: менеджментом и рабочей силой. Вы знаете причины, по которым Япония и Германия развивают свои экономики успешнее, чем США? Они покупают технологии в США, а затем их менеджмент и наемные работники совместными усилиями используют эти технологии лучше, чем это делают сами американцы. Американская промышленность придерживается представления о враждебных отношениях, существующих между фирмами и внутри фирм. Плюрализм разрушает бизнес и даже семьи. Наш индивидуализм зашел слишком далеко. Мы предпочитаем бороться друг с другом вместо того, чтобы объединить силы

в борьбе против зарубежных конкурентов.

Таким образом, США не повысят свою производительность до тех пор, пока не устраним антагонизм в отношениях между менеджментом и работниками.

Америка не признаёт права рабочих участвовать в принятии решений, как коммунисты не признавали права частной собственности на средства производства. Президент СССР Михаил Горбачев вынужден был узаконить частную собственность – то есть произвести революцию в коммунистическом мышлении. Нам также необходимо произвести у себя подобную революцию. Нам следует легитимизировать право работников участвовать в управлении и нести ответственность вместе (а не в конфронтации) с менеджментом. Низкая производительность – это предпроблема, а не проблема. Мы оказываемся в тупике, когда говорим: «Это должен решать менеджмент». Менеджмент не может решить это в одиночку!

Если у вас есть предпроблема, вы должны созвать собрание. Вы должны спросить себя: «Как я могу представить ее в качестве нашей общей проблемы и создать климат, в котором мы сможем прийти к совместному решению?»

А что, если вы избавитесь от некоторых людей и возьмете власть в свои руки? Не позволит ли это превратить предпроблему в проблему?

Поступая таким образом, вы можете совершить организационное самоубийство. Проблема может не стоить такой жертвы. Фактически вы можете нанести себе больший вред, чем тем, с кем вы боретесь. Если вы не можете их победить, то вам, возможно, лучше вступить с ними в союз.

Предпроблема

Что происходит, когда дротик попадает в круг I? Это моя обязанность, но у меня нет ни полномочий, ни власти, только влияние.



Это происходит во многих организациях. Те, кто находятся выше вас,

имеют полномочия, те, кто находится ниже вас, имеют власть, а вы располагаетесь посередине. Для выполнения ваших обязанностей вы обладаете только влиянием.

Это звучит как серьезная причина для трений и повышения кровяного давления.

Некоторые люди просто делают передышку и говорят: «Пошло все черту! Это не моя обязанность. Я не могу отвечать за это, если у меня нет соответствующих полномочий или власти». Таким образом они сокращают область, за которую считают себя ответственными. Вот почему во многих организациях есть обязанности, за выполнение которых никто не отвечает. В результате организация оказывается нерезультативной, от чего страдают ее клиенты.

Но предположим, что вы хотите выполнить работу. Что вы должны делать?

Вы должны использовать свое влияние. Я называю эту ситуацию предпроблемой. В этой ситуации вы должны убедить людей, имеющих полномочия, созвать собрание, на которое придут люди, обладающие властью и влиянием. В результате все пришедшие на собрание будут обладать *sarī* для решения проблемы, за которую вы отвечаете.

Это кажется очень трудным.

Но не тогда, когда вы выработаете у себя необходимые умения. Вам надо научиться разговаривать с каждым человеком на его языке. Вы должны разговаривать с Р не так, как с А, Е или I. Все они говорят на разных языках. Для обсуждения этих языков нам нужна специальная беседа, поэтому позвольте, я просто сделаю здесь кое-какие намеки. Например, большие А, как Бюрократы, так и Администраторы, обычно не любят говорить о возможностях. Для них каждая возможность – это проблема. Они постоянно думают о последствиях осуществления предлагаемых идей. Поджигатели и Предприниматели ненавидят говорить о проблемах. «Я плачу вам деньги за то, чтобы вы решали проблемы», – вот их обычные слова. Они предпочитают говорить о возможностях. Поэтому возможность для Е является проблемой для А. Вот почему они, как правило, не любят друг друга.

Интересно, что слова «возможность» и «проблема» в действительности означают одно и то же. В китайском языке для обоих этих слов используется один и тот же иероглиф. Является ли событие проблемой или возможностью, зависит от того, кто его рассматривает.

Ваше отношение к событию будет определять, чем оно для вас станет: проблемой или возможностью. Если вы решаете проблему, то в результате вы становитесь сильнее и опытнее. То же самое происходит, если вы используете возможность. Но если вы упускаете возможность в то время, как ваш конкурент ее использует, то эта возможность может стать для вас проблемой. Вот почему я

буквально перевел китайское слово на английский как opporthreat (читается как «оппофрет») (opportunity – возможность, threat – угроза). Оно описывает ситуацию, которая может обернуться благоприятной возможностью или, напротив, проблемой. Opporthreat – это нейтральное слово, в то время как слова «проблема» и «возможность» имеют заряд эмоций.

Вот еще один пример различий стилей. Когда Е не соглашаются с идеями, то обычно они не скрывают своего мнения. Они постоянно говорят и размышляют вслух. Поэтому они не любят находиться в одиночестве. Они настолько разговорчивы и креативны, что с трудом могут выслушать рассказываемый им анекдот до конца, чтобы не начать рассказывать свой. Они очень экспрессивны. Если они с чем-то не согласны, они говорят об этом вслух. По их мнению, молчание означает согласие.

У еврейского народа, известного своей предприимчивостью Е, есть пословица Shtika ke hodaya, то есть «Молчание – это согласие». В случае с А все будет наоборот. В случае несогласия они проявляют спокойствие. Посмотрите на скандинавов или британцев. Если они с чем-то не согласны, они просто замолкают и смотрят на вас!

Это может породить трудности общения. Представьте, как Е будет разговаривать с А. Е говорит, говорит, говорит, в то время как А не произносит ни слова. Когда Е уходит, он думает про себя: «Отлично. Дело сделано». При этом А рассуждает про себя следующим образом: «Он сумасшедший. Он нас погубит. Его идеи бесполезны». Через какое-то время Е приходит к А и спрашивает: «Как реализуются идеи, которые мы согласовали?» На это А отвечает: «Согласовали? Я решил, что идеи бесполезны». «Но вы не сказали мне об этом ни слова», – возмущается Е, который получает теперь лишний повод не доверять А. Очевидно, что стороны здесь ошибочно истолковывали поведение друг друга.

Это поучительно!

Позвольте дать вам третий пример того, как разные стили РАЕІ говорят на разных языках. Когда А не знает, что делать, и вы спрашиваете его, может или не может быть реализовано конкретное предложение, то он, скорее всего, говорит «нет». Тогда вы объясняете ему суть предложения. Он по-прежнему говорит «нет», потому что не все понял. Вы объясняете еще раз, и наконец, когда вы убеждаетесь, что А действительно все понял – а это происходит лишь тогда, когда в вашем предложении он не видит для себя никаких рисков, – он говорит «да». Это значит, что для А «нет» не обязательно означает отказ; «нет» означает «может быть». Вы должны продолжать воспринимать «нет» как «может быть» до тех пор, пока А полностью не поймет вас. Тогда он скажет: «Хорошо. Я вижу, что вы имеете в виду. Я согласен». Очевидно, что для А «да» всегда означает «да». Для них сказать «да» – это все равно что претерпеть

родовые муки. Они действительно страдают, давая согласие на что-либо, но если они говорят вам «да», то вы можете на них положиться.

А что можно сказать о Е?

У Предпринимателей или Поджигателей все наоборот: «да» означает «может быть». Если вы спрашиваете их: «Можем мы это делать?» и ваша идея выглядит привлекательно, то они могут сказать: «А почему нет?» Но такое отношение сохраняется до тех пор, пока вы не проявляете намерения действовать. Внешне все будет выглядеть прекрасно. Они станут подробно расспрашивать вас о вашем предложении до тех пор, пока не поймут его суть, а поймут они ее только тогда, когда настанет время практических действий. Тогда они скажут: «Что? Это? Нет! Этого нельзя делать». Для Е «да» означает «может быть», а «нет» является окончательным и бесповоротным. Если они говорят «нет», а вы полагаете, что вопрос остается открытым для дискуссий, то вы можете оказаться в опасном положении, если попытаетесь обсудить его еще раз.

Вот почему А и Е плохо понимают друг друга. А слышит «да» от Е и начинает действовать. Затем Е меняет мнение, что приводит А в бешенство. «Вы же согласились. Разве вы не сказали “да”?» На это Е отвечает: «Я просто размышлял вслух. Я сказал “да” с вопросительной, а не с утвердительной интонацией».

Возможна и обратная картина. Е приходит в неистовство, услышав «нет» от А. «Как вы можете говорить “нет”? Вы еще не поняли, о чем идет речь. Я еще не закончил объяснять суть дела». Но ответ А вовсе не означал «нет», он означал «может быть».

Теперь скажите, для кого «да» – это действительно «да», а «нет» – это действительно «нет»?

Для Р.

А кто говорит «да», подразумевая под этим «может быть», и никогда не говорит «нет»?

І.

Таблица, описывающая эти особенности четырех стилей РАЕІ, выглядит следующим образом.

Говорится / Подразумевается	Р	А	Е	І
Да	Да	Да	Может быть	Может быть
Нет	Нет	Может быть	Нет	Может быть

Если вы хотите решить проблему, обладая только влиянием, вы должны знать разные языки, на каких говорят люди, с которыми вы будете пытаться

общаться. Если вы не знаете этих языков, то смысл ваших коммуникаций будет искажаться. Следуйте правилу: «Не надо подходить к другим людям с той же меркой, с какой вы подходите к себе». Обычно мы обращаемся к другим людям так, как будто мы обращаемся к самим себе, а затем огорчаемся из-за того, что они нас не понимают. Фокус здесь заключается в том, чтобы говорить с людьми на понятном им языке.

Это была долгая беседа. Не могли бы вы резюмировать ее содержание?

Разумеется. Давайте начнем сначала.

Чтобы реализовать решение, необходимо, чтобы решение было хорошо определено. Другими словами, должны быть даны четкие ответы на вопросы что, как, почему, когда и кто. Затем для выполнения этого решения вам необходимо обладать полномочиями, властью и влиянием. В зависимости от того, имеете ли вы *сarı*, или только полномочия, или только влияние, или только власть, или комбинацию этих компонентов *authorance*, вы должны будете разработать соответствующую стратегию реализации решения. С чего вы начинаете: с проблемы, предпроблемы или предпредпроблемы? Если это предпредпроблема, то вы должны использовать влияние и убеждать своих слушателей на том языке, который будет им понятен. Если вы обладаете только полномочиями, то это предпроблема. Вы должны уметь создавать взаимовыгодный климат путем поиска общих интересов. Затем вы совместными усилиями сможете прийти к выводам, которые получают общую поддержку. Если у вас есть *сarı*, то это ваша проблема и вы должны научиться, как использовать *сarı*, не злоупотребляя им; если вы используете из всех элементов *сarı* только власть, то она в конце концов обратится против вас самих.

Если вы обладаете *сarı*, то вы можете быть только техническим специалистом. Вы должны знать, как принимать правильные решения, как сообщать о них, как их проверять и осуществлять. Если вы обладаете только полномочиями, то вам следует быть политиком. Вы должны создавать взаимовыгодные условия, в которых каждый чувствует свою связь с остальными. Если у вас есть только влияние, то вы должны быть психологом-практиком. Вы должны уметь осуществлять коммуникации с людьми на том языке, который им понятен.

Вы хотите сказать, что хороший менеджер, лидер или родитель должен быть техником, политиком и психологом-практиком?

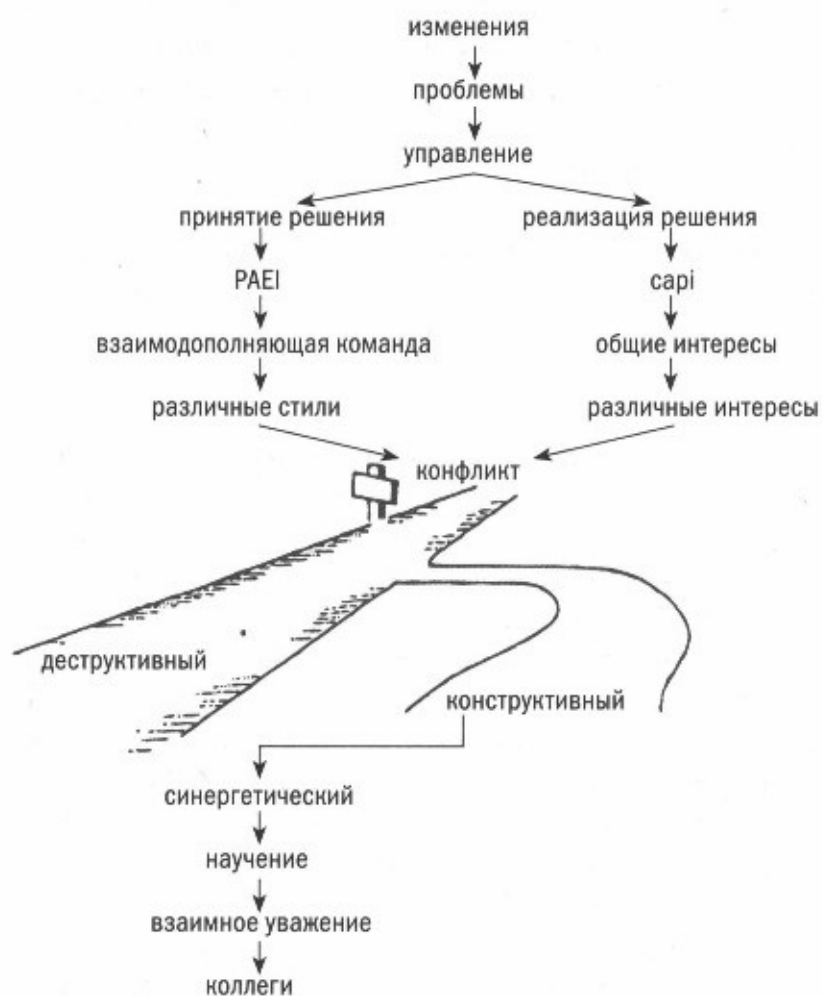
Да. Вы должны быть едины в этих трех лицах. Слишком многие люди говорят: «Я люблю руководить, но я не выношу людей» или «Я ненавижу политику». Все, что они хотят, – это принимать хорошие решения и больше ничего. Они хотят быть техническими управленцами и не беспокоиться о «продаже» своих решений. Они не хотят принимать во внимание особые интересы людей и необходимый язык общения с ними. Они испытывают

дискомфорт, когда им приходится просить других о сотрудничестве. У меня есть для них новость – плохая новость. Лишь очень редко менеджер обладает сарі и может позволить себе роскошь быть техническим специалистом. Большую часть времени менеджеры не имеют полного сарі для всех своих обязанностей и поэтому вынуждены дополнять его недостающими элементами.

Эффективность реализации зависит от того, какое количество сарі может быть обеспечено для решения задачи и какая степень сотрудничества будет достигнута с теми людьми, которые необходимы менеджерам для выполнения своих обязанностей. Поэтому менеджер должен быть техником, политиком и психологом.

Спасибо. Мы сможем продолжить наши беседы?

Разумеется. Но, прежде чем расстаться, давайте добавим к нашей схеме то, что мы узнали сегодня.



Девятая беседа

Что заставляет колеса вращаться

Не хотите попробовать кратко изложить то, о чем мы говорили в предыдущих главах? Таким образом мы сможем убедиться, что правильно понимаем друг друга.

Мы говорили о том, что для управления чем-либо – нашей личной или семейной жизнью, бизнесом или страной – мы должны принимать хорошие решения и реализовывать их с минимальными затратами энергии и других ресурсов. Именно так мы должны справляться с постоянно происходящими изменениями. Поэтому качество нашего управления зависит от того, насколько хороши наши решения и насколько эффективно мы осуществляем их на практике.

Мы выяснили, что хорошее решение требует четырех императивов, которые вы называете ролями. Это роль Р – предоставления требуемой услуги; роль А – регламентирования обслуживания; роль Е – позиционирования относительно будущих изменений; и роль І – интегрирования организации. Все эти роли необходимы для того, чтобы сделать организацию результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Так как ни один индивид не может в совершенстве владеть всеми ролями РАЕІ, то нам требуется взаимодополняющая команда. Однако во взаимодополняющей команде неизбежны конфликты.

Чтобы сделать конфликт конструктивным, нам нужно научиться извлекать полезные знания из мнения несогласных с нами людей. Но для этого нам необходимо взаимное уважение.

Чтобы предсказать, будет ли решение хорошим, мы должны выяснить, было ли оно разработано взаимодополняющей РАЕІ командой, члены которой испытывают взаимное уважение друг к другу.

Для реализации решений нам необходимо добиться объединения полномочий, власти и влияния, то есть иметь сарі. Нам нужно объединить разные интересы разных людей, необходимых для претворения наших решений в жизнь. Реализация решения происходит быстрее, если в ней имеется личная заинтересованность.

Кто включается в команду? Во-первых, те, кто имеет юридические полномочия для одобрения решения. Во-вторых, те, кто будет осуществлять решение на практике, кто имеет власть согласиться или не согласиться на сотрудничество. В-третьих, люди, обладающие влиянием, то есть техническими и профессиональными знаниями, требуемыми для реализации решения. Так как они также имеют личные интересы, то их информация оказывается тенденциозной и нуждается в корректировке с учетом пристрастий тех, кто обладает полномочиями и властью. Нам необходимо найти общие интересы,

если мы хотим, чтобы наши решения выполнялись эффективно.

Неплохое резюме?

Все это правильно, но после нашей последней беседы мне не дает покоя одна мысль. Каким образом в теории менеджмента возник миф об идеальном РАЕІ менеджере? Это кажется мне фундаментальной ошибкой.

Ошибка заключается в том способе, которым исследуется теория менеджмента. Для создания модели выбираются лучшие характеристики многих разных людей. Но такая модель представляет собой лишь причудливый коллаж, который не может существовать и не существует в действительности. Все мы люди, и все мы имеем свои сильные и слабые стороны. Никто из нас не идеален.

Другая причина состоит в том, что теория менеджмента была разработана в США, где господствует культура индивидуализма. Поэтому естественно, что американцы персонифицировали весь процесс менеджмента в образе одного индивида, которого они называли Менеджером или Лидером.

Но в США поощряется также индивидуальное предпринимательство, приносящее выгоды как отдельному человеку, так и стране в целом.

Да, но с точки зрения создания компаний, а не сохранения их молодости и роста. Для этого необходима система воспитания людей, подобная той, которая имеется в Японии. В отличие от китайцев японцы не славятся как индивидуальные предприниматели, однако успех их системы коллективного предпринимательства заслуживает внимания.

Значит идеальный РАЕІ менеджер не существует?

Да. И было бы опасной ошибкой пытаться его вырастить.

Вы имеете в виду выпускников бизнес-школ, уверенных, что они знают ответы на все вопросы?

Если они приобрели в бизнес-школе все черты А, то они особенно опасны. Они могут уверовать в свою непогрешимость. Они могут стать самонадеянными, замкнутыми в себе руководителями, с которыми очень трудно работать. Я лично знаю нескольких таких людей. Они не обучены выяснять исходную информацию у людей, обладающих конкретными знаниями, и поэтому не могут принимать хороших решений. Они не умеют объединять людей с разными интересами – людей, в сотрудничестве с которыми они нуждаются для реализации решений. А процесс реализации решений также является источником конфликтов. На этом нам следует остановиться подробнее.

Мы уже говорили, что для эффективного выполнения решений мы должны добиться единства интересов полномочий, власти и влияния: то есть создания беспроегрышных условий сотрудничества. Но это легче сказать, чем сделать. Люди имеют разные интересы. Идея создания беспроегрышных условий

выглядит замечательно, но как часто вы можете поддерживать такие условия долгое время? Беспроигрышные ситуации не всегда возникают даже в семьях. Почему же они должны возникать в организациях, созданных не на основе личных симпатий?

Итак, что же мы делаем? Конфликт интересов подразумевает отличие моих интересов от ваших. То, что требует незначительных усилий от вас, может потребовать полной самоотдачи от меня. Я могу отказаться делать то, что будет главным образом в ваших интересах.

Именно так конфликт становится деструктивным. Те, кто имеет полномочия принимать решения, может испытывать противодействие тех, кто обладает властью. Они могут просто симулировать выполнение решений и заявлять, что не поняли их до конца. Они могут подрывать выполнение решений для защиты своих интересов. Подобным образом те, кто обладает полномочиями, может принимать решения в своих интересах в ущерб интересам тех, кто обладает властью. Всякий раз, когда имеются противоречия интересов тех, кто должен осуществлять решение, политический процесс, обеспечивающий реализацию решения, может стать длительным и дорогостоящим.

Поэтому фактически имеется два источника конфликтов. Один из них – это ошибочные коммуникации, вызванные тем, что мы говорим на разных языках РАЕИ. Второй – это несовпадение интересов, не позволяющее обеспечить необходимого сотрудничества.

Верно. Мы либо не понимаем друг друга, либо имеем разные интересы.

Мы решили проблему конфликтов, происходящую из различий в стилях принятия решений. Эти различия могут быть синергетическими, если обстановка взаимного уважения создает условия для усвоения полезной информации. Но как мы можем сделать конфликт конструктивным, если мы работаем, преследуя разные интересы?

Прежде всего принимайте жизнь такой, какая она есть. Не сопротивляйтесь ей. Только тогда вы сможете извлечь для себя пользу. Отметьте, что я сказал использовать конфликты, а не разрешать их. Разрешать конфликт – это значит бороться с ним. Не пытайтесь бороться с конфликтами. Не пытайтесь их устранять. Сделайте их функциональными. Заставьте их работать на себя.

Но постоянно поддерживать беспроигрышные условия невозможно. Вы сами это сказали.

Да. Люди, участвующие в реализации решения, понимают, что беспроигрышные условия не возникают в краткосрочной перспективе, но они могут видеть, что эти условия будут существовать в долгосрочной перспективе. Это долгосрочное убеждение служит основой для многих прочных браков.

Когда возникает такая долгосрочная преданность друг другу, то в один день жена уступает мужу, а в другой день муж идет на уступки жене. Такое сглаживание отношений происходит постоянно.

Вы хотите сказать, что надо начинать с преданности?

Совершенно верно. Безо всяких «если», «и» или «но».

Но это все равно выглядит утопично. Если я уступаю, чтобы преодолеть краткосрочный конфликт интересов, я должен быть уверен в том, что тот, кто оказывается от этого в выигрыше, оплатит мне той же монетой в будущем. Я должен верить, что моя сегодняшняя жертва принесет мне выгоды в долгосрочной перспективе. Если я не доверяю людям, с которыми у меня возник конфликт интересов, то почему я должен верить, что они станут сотрудничать со мной в будущем? Если я не верю, что они станут сотрудничать завтра, то почему я должен сотрудничать с ними сегодня?

Очевидно, что вы не пожертвуете своими интересами до тех пор, пока не поверите, что позднее вам сделают ответную уступку. Таким образом, для реализации решения одного взаимного уважения недостаточно. Нам необходимо также иметь...

Взаимное доверие.

Правильно. Для реализации решения нам необходимы общие интересы, основанные на взаимном доверии. Мы должны верить, что в долгосрочной перспективе мы оба окажемся в выигрыше. Только тогда мы захотим сотрудничать в краткосрочной перспективе, несмотря на наличие краткосрочных конфликтов интересов.

Подождите. Я думаю, что могу предсказать, будет ли решение в конверте реализовано на практике.

Да...

Прежде всего я должен спросить: «Кто нужен для реализации? Можем ли мы собрать людей, необходимых для получения полного сарі?»

А затем?

«Доверяют ли они друг другу?»

Да, и это доверие будет следствием дружбы и любви.

Дружбы и любви? Это звучит слишком просто.

Согласен. Эти слова использовались так часто, что теперь они либо имеют слишком много смыслов, либо не имеют никакого смысла вообще. Давайте сначала поговорим о любви. Сейчас, когда я произношу слово «любовь», я не имею в виду страсть или сексуальное влечение. Я говорю о любви, которую испытывают родители к своему ребенку. Взгляните на человеческое тело. Оно полностью интегрировано в единое целое с помощью нервной системы. Если я сломаю палец, то я, вероятно, закричу от боли. Но почему, когда я ломаю палец, мои глаза наполняются слезами? Потому что палец и глаза являются частями

единого целого. Страдает весь мой организм, потому что все его части принадлежат друг другу. Это единство целого, это взаимная связь.

Теперь предположим, что палец ломает мой сын. Буду ли я страдать? Да, и очень сильно. Но почему я буду страдать, если палец сломал не я? Потому что я чувствую боль своего сына.

Именно это вы понимаете под словом «любовь»?

Любовь означает принадлежность друг другу. Она не должна быть физической. Она должна в большей мере подразумевать принадлежность друг другу и взаимную заботу, так что если с человеком, которого вы любите, что-то происходит, то вы воспринимаете это так, как будто это происходит с вами. Я принадлежу к евреям-сефардам и разговариваю со своими родителями на испанском языке XV века. Когда в детстве я получал синяки, то моя мать мне говорила «Yo рага tí», то есть «Я за тебя». Фактически она имела в виду следующее: «Я хотела бы быть на твоём месте». Тогда я этого не понимал, но теперь, когда у меня появились собственные дети, понимаю. Если с моими детьми происходит что-то плохое, то я хочу быть на их месте. Я хочу взять на себя их боль.

Но какое отношение имеет к этому дружба?

На древнегреческом языке слова любовь и дружба являются однокоренными. Это наводит на размышления. Друг – это человек, которого вы любите, о котором вы беспокоитесь настолько, что все происходящее с ним вы воспринимаете как происходящее с вами.

То есть друг – это человек, которого вы любите. И это все?

Друг – это человек, которому вы доверяете. Вы можете полностью положиться на него. Он не будет клеветать на вас за вашей спиной. Если же он станет это делать, то на кого он будет клеветать на самом деле? На самого себя. Потому что эмоционально вы связаны друг с другом. Обидеть одного – значит обидеть другого. Вот в чем проявляется суть дружбы. «Один за всех и все за одного!» Между вами устанавливаются симбиотические отношения. Вы вместе оказываетесь в выигрыше или в проигрыше в зависимости от действий каждого из вас.

Но какое отношение все это имеет к менеджменту?

Если вы хотите обеспечить эффективную реализацию решений, то вы должны гарантировать, что все необходимые вам для этого люди имеют общие интересы. Должны быть созданы беспроигрышные условия, симбиотические отношения, подобные отношениям между друзьями, делящими пополам свои печали и радости.

Но это очередная утопия. По крайней мере в краткосрочной перспективе реальностью является конфликт интересов. Ведь конфликт интересов возникает время от времени даже у друзей.

Верно. Если вы хотите создать симбиотические, дружеские, бесприкрышные условия, вы должны испытывать взаимное доверие.

Способ трансформирования потенциально деструктивного конфликта в конструктивный заключается в создании питательной симбиотической обстановки. Определение «симбиотическая» здесь означает, что стороны воспринимают предлагаемые изменения как приносящие в итоге выгоды всем участвующим сторонам.

Если между нами есть взаимное доверие, то вы и я будем осознавать взаимные выгоды изменений и не станем препятствовать их проведению. При отсутствии взаимного доверия сопротивление может оказаться значительным. Высшая степень симбиотических отношений – это любовь.

Не могли бы вы дать определение любви? Вы использовали это слово уже столько раз, и я хотел бы узнать смысл, который вы в него вкладываете.

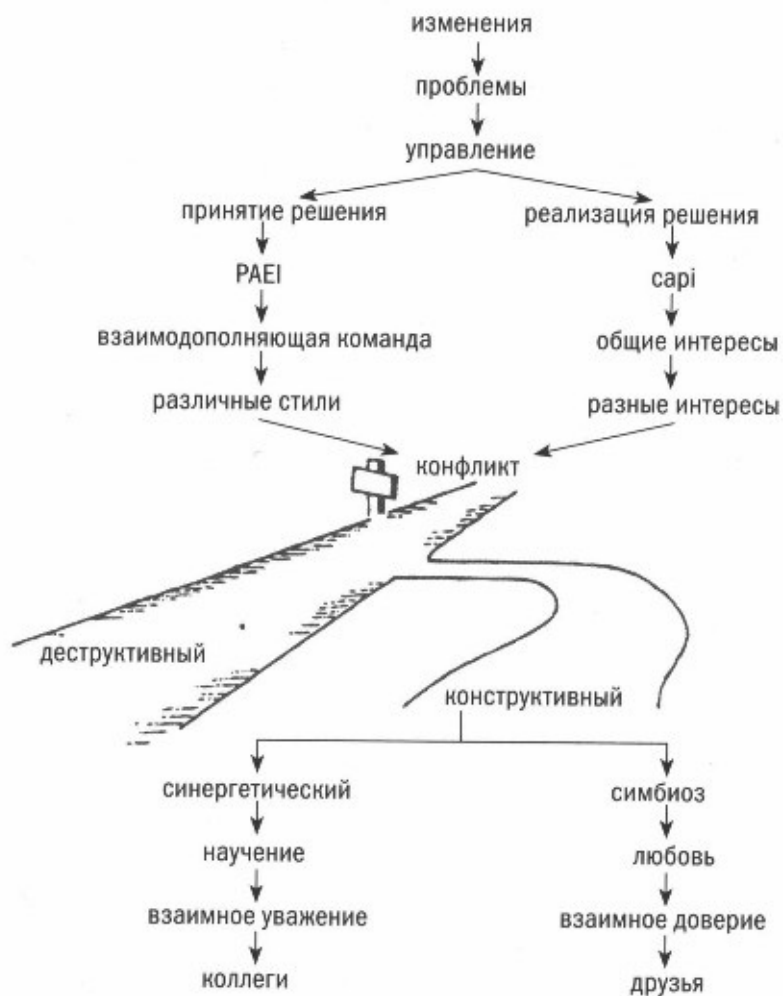
Чтобы двусторонние отношения были взаимовыгодными, одна сторона должна давать что-то другой, а та должна отдавать ей что-нибудь взамен. Там, где есть взаимное доверие, временной лаг между такими обментами может быть больше, чем там, где взаимного доверия нет. В отношениях любви временной лаг между дарением и получением ответного дара отсутствует. Давать – значит брать. Выгода от того, что вы получаете, в том, что вы даете. Когда вы ведете своих детей в цирк, то разве вы делаете это в расчете на то, что они оплатят вам добром в будущем, когда вы станете старым и немощным? А может быть, вы делаете это для того, чтобы увидеть их смеющимися и хлопающими в ладоши? Любовь – это когда давать значит брать; любовь – это когда вы не ведете счет тому, что делаете для любимого человека; когда вы даете просто потому, что это обогащает вас; когда чем больше вы даете, тем богаче вы становитесь. Люди, в которых действительно живет такая любовь, – это люди, отдающие ее всю без остатка: Будда, Моисей, Иисус Христос...

Мать Тереза?

Или волонтер, помогающий больным СПИДом, или волонтер, помогающий бездомным, или старательный рабочий, или ответственный менеджер. Все они что-то отдают другим, и чем больше они отдают, тем ближе они становятся к своим духовным отцам, которые являются воплощениями величайшего дарителя – нашего Бога, одного и того же Бога для всех нас независимо от того, исповедуем ли мы иудаизм, индуизм или христианство. Мы все имеем возможность отдавать. Мы все созданы по подобию Бога. Мы все можем позволить себе любить и дарить любовь. Высшая вера – это вера во Вселенную, в Бога, в Дао, в высшее сознание. Дарение с целью внутреннего самообогащения происходит тогда, когда мы любим так, как любят родители своих детей, отправляясь с ними в цирк. Без такой любви, находясь в цирке, мы чувствуем себя несчастными из-за того, что оставили в своем офисе

недоделанную работу. Мы расстраиваемся, когда видим маленьких детей, аплодирующих своими крошечными ручонками тому, что, на наш взгляд, является чем-то незначительным. Без любви мы испытываем постоянную потребность что-то брать, и чем больше мы берем, тем более бедными мы себя ощущаем; мы чувствуем себя все более несчастными потому, что наша потребность брать кажется нам неуголимой.

Менеджер, получивший в свое управление организацию, должен создать и поддерживать в ней беспроблемные условия, симбиотические отношения, основанные на взаимном доверии. Лидеры, родители и менеджеры имеют общую цель создания именно такой обстановки. Формирование духовной основы организации путем взращивания любви и распространения ее на окружающих становится способом существования. Теперь мы можем дополнить нашу основную схему следующим образом.



Теперь давайте сведем все это вместе.

Конфликт является побочным продуктом изменений. Он может быть конструктивным или деструктивным в зависимости от наличия или отсутствия взаимного доверия и уважения. Взаимное уважение необходимо для того, чтобы конфликт мог быть конструктивным, чтобы мы могли извлекать полезные знания из наших различий и принимать более правильные решения. Взаимное доверие необходимо для того, чтобы могли поверить в возможность существования беспроектных условий в будущем. Тогда участвующие в конфликте люди будут сотрудничать в реализации решений. Когда выполняются все перечисленные выше условия, мы имеем конструктивный, а не деструктивный конфликт.

Что важнее – доверие или уважение?

Подумайте сами. Вы можете доверять людям, которых вы не уважаете?

Могу. Они не обязательно будут такими умными, как мне бы хотелось, но я могу быть уверен, что они не станут вредить мне сознательно.

А можете ли вы уважать людей, которым не доверяете?

С большим трудом. Если я не доверяю человеку, то я, возможно, даже не буду его слушать.

Разумеется. Сначала должно возникнуть доверие, и только потом – уважение.

Это справедливо и для общества в целом, не так ли? В Советском Союзе невозможен демократический процесс до тех пор, пока все республики не выступят вместе – не вопреки своим различиям, а благодаря им. Они должны понять, что в долгосрочной перспективе вместе быть лучше, чем поодиночке. Доверие должно появиться раньше уважения. Структурные экономические изменения или перестройка должны быть проведены до того, как будет разрешена полная политическая свобода.

Правильно. Если республики не превратят свои узкие интересы в общие интересы, то политическая свобода будет использоваться для удовлетворения этих узких интересов и СССР может развалиться[5].

Подобное может произойти и в браке. Уважение здесь невозможно до тех пор, пока не появится доверие. Вот почему мы обычно говорим «доверие и уважение», а не «уважение и доверие». Как я заметил, существует закономерность в том, как люди используют слова. Народные выражения полны глубокой мудрости!

Один раввин как-то сказал: «Kabdehu ve hashdehu» – то есть «уважай и подозревай». Уважай всех людей, но следи за тем, каковы их личные интересы. Люди высказывают свои мнения, но вам надо проверять их мотивы поведения. То, что будет хорошо для них, не обязательно будет хорошо для вас. Подозревай с уважением.

Теперь, когда вы сделали резюме, я понял, о чем мы говорили до сих пор.

Но мне интересно узнать, как вы управляете организацией с помощью взаимного доверия и уважения. Большинство организаций не управляются таким образом, поэтому ваша теория применима только к малому числу организаций, в которых доверие и уважение являются неотъемлемыми элементами культуры.

Я не ограничился разработкой теории. Я разработал также процесс для изменения организаций таким образом, чтобы они могли вырабатывать необходимые им доверие и уважение. Это не происходит в результате одних лишь разговоров. Для этого требуется преданность и тяжелая работа. А когда вы создаете такую организацию, она не сохраняет доверие и уважение в течение длительного времени, если вы не повторяете процесс, воспитывающий желательную культуру. Каждая система демонстрирует рост энтропии, если вы не придаете ей дополнительную энергию.

Как вы создаете такую организацию? Как вы превращаете организацию, не имеющую взаимного уважения и доверия, в организацию, обладающую обоими этими качествами?

Для этого необходимо изменить организационную структуру, и/или процесс принятия решений, и/или отношение людей, или самих людей.

Для чего, например, менять структуру?

Окружение определяет поведение. В частности, организационная структура определяет поведение организации. Организационная структура определяет распределение полномочий, власти и вознаграждений. Это распределение определяет различие личных интересов. Кроме того, разные задачи привлекают разные типы людей.

Вам необходима структура, позволяющая менеджерам работать в своем стиле в той среде, в которой они могут процветать. Например, задачи Р привлекают людей со стилем управления Р.

Однако одной структуры недостаточно. Так как люди имеют разные стили, они должны научиться осуществлять коммуникации друг с другом. Нужна правильная схема участия в принятии решений. Нам необходимо исправить структуру и процесс принятия решений для создания обстановки взаимного доверия и уважения.

Но иногда даже изменения организационной среды оказывается недостаточно. Некоторые люди постоянно ищут повод к ссоре, и не вызывают доверия и уважения сами, и не проявляют их ни к кому другому. Они имеют подозрительное и неуважительное отношение к организации еще до того, как становятся ее членами, поэтому изменение среды не окажет немедленного воздействия на их стиль и их отношение.

Если вы хотите изменить поведение членов организации, то вы должны изменить ее структуру, процесс принятия решений и самих людей.

В каком порядке?

Начните с процесса. Измените то, как люди принимают решение. Затем, используя новый процесс, измените распределение ответственности, полномочий, власти и влияния, а также систему вознаграждения, что даст вам возможность углубить проводимые изменения. Это позволит вам проводить дальнейшую перестройку структуры.

По мере того как вы будете изменять структуру и процессы, стили работы людей также станут изменяться. Будет изменяться и их поведение. Те, кто не сможет измениться, вероятно, покинут организацию.

Это выглядит либо слишком сложно, либо слишком просто.

Ни так, ни этак. Это процесс, который не использует доверие и уважение. Вместо этого он обеспечивает разработку системы, которая создает и поддерживает доверие и уважение.

Слишком многие консультанты говорят о доверии и уважении, но не знают, как их создать. Они порождают надежды, и если эти надежды не сбываются, то люди начинают скептически относиться к теории менеджмента и к консультантам. Неудивительно, что бизнес-школы часто обвиняют в отрыве от реальной жизни, а профессию консультанта называют второй древнейшей профессией.

В течение многих лет я экспериментировал с различными организационными культурами, страдавшими от отсутствия доверия и уважения. В результате мне удалось разработать методологию превращения этих культур в культуру, основанную на доверии и уважении. Эта методология требует правильного изменения структуры, процесса и самих людей.

Менеджеры часто делают принципиальную ошибку при попытке изменения организационной культуры. Они игнорируют структуру и процесс и фокусируются исключительно на людях. Если в организации отсутствует командная работа, они увольняют персонал и заменяют его новым, который, как предполагается, способен проявлять уважение и доверие. Но такой подход срывается не всегда.

При наличии неправильной структуры и процесса даже люди, имеющие хорошие намерения, начинают вести себя неуважительно и деструктивно. Именно среда заставляет их изменять свое поведение.

Тема этой беседы была интересной, но трудной для понимания. Мы можем продолжить наш разговор завтра? Сегодня у меня будет достаточно пищи для размышления. Вы даже вызвали у меня желание пойти в церковь и помолиться.

Когда вы молитесь, вы осознаете свою уязвимость. Вы понимаете, что вы являетесь частью огромной системы коллективного сознания, что ваши дела имеют важное значение, поскольку вы принадлежите к единому целому, на которое вы сами оказываете влияние и которое оказывает влияние на вас. Ваша

молитва может быть религиозным текстом, главой из Библии или стихотворением, но она не должна быть только текстом из Библии или молитвенника.

Не придавайте своей молитве функцию А, придавайте ей функцию I. Вы можете делать это, насвистывая мелодию, медитируя, вдыхая воздух полной грудью или занимаясь любовью – любым способом, который позволяет вам почувствовать свою интегрированность в то единое целое, к которому вы принадлежите.

Десятая беседа

Взаимное доверие, взаимное уважение и качество персонала

Не могли бы вы кратко подвести итог наших прошлых бесед?

Хорошо, но давайте сделаем это вместе. Чтобы управлять, мы должны принимать решения и осуществлять их на практике. Невозможно каждый раз принимать хорошие решения в одиночку. Нам необходимо консультироваться с другими людьми. Поэтому нам требуется взаимодополняющая команда из людей с разными точками зрения. Разумеется, в такой команде возникают конфликты.

Но мы заставляем ее работать в условиях взаимного уважения, так что мы можем учиться друг у друга. Мы создаем группу, состоящую из коллег.

Мы всегда ищем человека, в чем-то нас дополняющего. В этом нет ничего нового. Еще в Ветхом Завете говорится, что идеальный супруг или супруга всегда *ezer keneged*. В переводе с древнееврейского эти слова означают «полезный против». Раввины много спорили о смысле этого выражения. Как близкий человек может быть полезным, если он против вас? Мое объяснение заключается в следующем. Супруг (супруга) полезен потому, что он (она) оспаривает аргументы супруги (супруга); он (она) может начать обсуждение проблемы до ее возникновения и таким образом обогатить ее решение и укрепить супружеские отношения.

Мы ищем кого-то, кто будет дополнять наши аргументы, указывая на их слабые места. Благодаря учтенным критическим замечаниям аргумент становится сильнее.

Это возможно при наличии взаимного доверия.

Совершенно верно. Конфликт не разрушает брак. Конфликт ожидаем и неизбежен, так как мы влюбляемся и вступаем в брак с человеком, отличным от нас. Брак разрушает не то, за что мы боремся, а то, как мы боремся.

Исследователи из Йельского университета наблюдали за группой специально отобранных супружеских пар в течение многих лет. Цель исследования заключалась в определении личностных характеристик, позволяющих предсказывать прочность семейных уз. Полученные результаты были крайне любопытными. Оказалось, что не существует личностных характеристик, позволяющих предсказать, какой супружеский союз сохранится. Вместо этого исследователи установили, что предсказать прочность брака позволяют не различия личностных качеств, а то, как супруги справляются с этими различиями. Я уверен, что в этом им помогает именно взаимное уважение.

Консультанты по вопросам брака также сообщают кое-что интересное: обычно люди разводятся по тем же причинам, по которым они ранее вступили в брак.

Нас привлекают различия, а не сходства. Так как мы знаем о своем несовершенстве, то часто выбираем себе в спутники жизни человека, сильного в том, в чем мы сами слабы. Это выглядит замечательно до того, как мы вступаем в брак, но что происходит потом? Различия, которые сначала выглядели так привлекательно, позднее начинают создавать проблемы. Люди, которые не могут приспособиться к этим различиям, испытывают страдания и в конце концов разводятся. По тем же самым причинам, по которым два человека решили вступить в брак, они могут решиться и на развод: различия сначала их привлекают, а потом начинают отталкивать. Они имеют разные стили. Один человек медлителен, а другой быстр, один экспрессивен, а другой пассивен. Еще одним источником конфликтов, особенно в современных семьях, оказывается противоречие интересов работающих супругов. То, что будет удобно для одного, может ущемлять интересы другого. Пары не должны мечтать об утопическом браке, протекающем без конфликтов. Следует ожидать конфликтов и извлекать из них пользу, а не прятать голову в песок или впадать в депрессию.

Но конфликт может быть конструктивным.

Разумеется. Например, для некоторых семейных пар конфликт оказывается источником укрепления отношений. Секс доставляет больше удовольствия после борьбы. Такие супруги после конфликта становятся более близкими друг к другу. В других же парах после каждого конфликта супруги все более отдаляются друг от друга. В чем же причина такого различия? Она заключается не в содержании конфликта, а в том, как супруги справляются с конфликтом.

Вам, вероятно, приходилось вести острые споры с женой или другим близким вам человеком. Через несколько лет вы не будете помнить деталей спора, но не забудете, как он протекал. Вспоминая об этом конфликте, вы будете испытывать неприятные ощущения. Что вы не забудете никогда, так это то, можете ли вы доверять этому человеку или испытывать к нему уважение. Именно взаимное доверие и уважение делают конфликт конструктивным или деструктивным. Я хочу дать вам совет: всякий раз, когда вы не соглашаетесь с кем-то, уделяйте больше внимания тому, как вы выражаете несогласие, а не тому, что составляет его суть.

Я должен уважать людей, несмотря на то что они имеют другие стили и суждения.

И разрабатывать систему, воспитывающую взаимное доверие, несмотря на наличие конфликта интересов.

Превосходный менеджмент может быть обеспечен в организации, состоящей из коллег, которые поддерживают между собой нормальные контакты и являются друзьями, а значит, сотрудничают друг с другом. Они имеют взаимное уважение и доверие к каждому члену своего коллектива,

поэтому их отношения являются и синергетическими, и симбиотическими.

Я представляю себе транспарант на фасаде здания:

Превосходный менеджмент за счет командной работы: сотрудничество, коммуникации, взаимное доверие и уважение.

Неплохо!

Но как мы узнаем, действительно ли мы имеем желательные коммуникации, сотрудничество, уважение и доверие?

Вы можете определить это с помощью языка поз и телодвижений. Когда решение принимается в обстановке взаимного доверия, люди поворачиваются лицом друг к другу. Они собираются вместе и принимают решения сообща. Они смотрят друг другу в глаза. Если они испытывают еще и взаимное доверие, то при реализации принятого решения они могут позволить себе сидеть друг к другу спиной.

Скажите мне, как вы ведете себя при принятии и реализации решения, и я скажу вам, насколько хорошо управляется ваша организация.

А есть ли для этого какой-нибудь другой способ?

Есть. Чтобы принимать решения в одиночку, а не сообща, требуется меньше времени. В организациях, управляемых на основе взаимного доверия, принятие решений требует большего времени, так как оно осуществляется коллективно. Но зато реализация решений происходит быстрее. Люди доверяют друг другу выполнение порученных заданий. Они не пытаются друг друга контролировать. В плохо управляемой организации, где нет взаимного доверия и уважения, люди принимают решения очень быстро, потому что делают это в одиночку. Но выполнение решения растягивается надолго из-за излишнего контроля и неоднозначной трактовки указаний. Хорошо управляемая организация действует по принципу «медленно-быстро», а плохо управляемая – по принципу «быстро-медленно».

Это помогает мне лучше понять японский стиль менеджмента в сравнении с американским. В США решения принимаются быстро, а выполняются медленно. В Японии решения принимаются медленно, а выполняются быстро.

Японцы добиваются успеха и действуют быстро потому, что они затрачивают много времени на совместное принятие решений. Однажды немецкий менеджер спросил меня: «Как японцам удается так быстро внедрять инновации? Ведь они имеют такой же бюджет исследований и разработок, как и мы!» Я ответил ему так: «Они опережают нас, потому что не спешат». Но он подумал, что я шучу.

Для японцев взаимное уважение имеет важное значение. Одна из особенностей японской культуры состоит в том, что потеря репутации считается в ней позором. Некоторых людей угроза такого позора вынуждала делать себе харакири. Но незаслуженно лишить другого человека его хорошей

репутации – это еще более тяжелый проступок.

А как насчет взаимного доверия?

Японские компании демонстрируют долгосрочную преданность своим работникам и ожидают от них в ответ того же самого. Эта взаимная преданность порождает взаимное доверие. А ведь именно такое доверие создает беспроблемные условия для обеих сторон и поощряет сотрудничество.

К сожалению, в Америке так бывает не всегда. Иногда менеджмент в первую очередь заботится о себе и только потом – о работниках. Когда компания оказывается в трудном положении, менеджеры используют свои «золотые парашюты», а работников выставляют на улицу. После этого американцы удивляются тому, что профсоюзы не хотят сотрудничать с менеджерами компаний. С какой стати они будут это делать?

Если бы обе стороны могли выработать взаимное доверие и уважение, то это пошло бы на пользу всем. Если вы доверяете, вы проявляете заботу; а когда вы проявляете заботу, вы прислушиваетесь; а когда вы прислушиваетесь, вы учитесь. В результате возникают симбиотические синергетические отношения.

Некоторые отношения оказываются только синергетическими и не становятся симбиотическими. Демократия, капитализм, рыночная экономика – эти системы разработаны для обеспечения роста. Они являются синергетическими, но не симбиотическими; богатые могут становиться в них еще богаче, а бедные – еще беднее. Социалистическая система, напротив, пытается объединить интересы рабочих, интеллигенции и крестьян путем создания бесклассового общества. Социалисты стремятся к созданию симбиотического общества, которое, очевидно, не является синергетическим. Как сказал бывший британский премьер-министр Уинстон Черчилль: «Капитализм – это несправедливое распределение богатства. Коммунизм – это справедливое распределение бедности».

Так что же нам необходимо? Обе системы?

Да. Настоящая система социальной демократии, которая является одновременно и синергетической, и симбиотической. Другими словами, система, которая развивается и процветает и в то же время защищает интересы всего общества в целом.

Общий знаменатель успеха

Успех любой системы – является ли она крупной или малой, представляет ли собой отдельного индивида, семью, организацию или общество – может быть предсказан с помощью одного-единственного показателя: соотношения между внутренним и внешним маркетингом.

Успех = f {внешний маркетинг / внутренний маркетинг} [6]

Внешний маркетинг определяется количеством ресурсов, которые организация вкладывает в идентификацию и удовлетворение потребностей

клиентов. Внутренний маркетинг определяется количеством управленческой энергии, необходимой для того, чтобы в организации произошло желаемое событие. Внешний маркетинг – это функция, в том числе и таких переменных, как рыночная сегментация и товарная дифференциация. Внутренний маркетинг – это функция взаимного уважения и доверия. Если в организации отсутствует взаимное уважение или доверие – или присутствует в малых количествах, – то затраты энергии на осуществление внутреннего маркетинга будут очень высокими.

Так как энергия человека в любой момент времени является фиксированной, то количество энергии, остающейся для внешнего маркетинга, зависит от того, сколько энергии расходуется на внутренний маркетинг. Если вся энергия расходуется внутри организации, то энергии для внешнего маркетинга не остается вовсе, так как внутренний маркетинг имеет более высокий приоритет.

Если члены организации страдают от недостатка самоуважения, слабости чувства собственного достоинства и недоверия к себе, то среди них будут часто возникать внутренние конфликты. Они могут хорошо выглядеть, быть находчивыми и богатыми, но быть неспособными устанавливать хорошие отношения или добиваться успехов в карьере. Большая часть их душевной энергии расходуется на преодоление проблем, обусловленных их низким самоуважением и недостаточным доверием к себе.

Не могли бы вы рассказать об этом подробнее?

Когда человек имеет невысокое самоуважение и испытывает недоверие к себе, то большую часть энергии он расходует на самого себя. Он очень обеспокоен тем, что о нем думают другие люди. Он пытается выяснить, кто он есть и что он должен делать. Прежде чем он сможет встретить кого-то другого и установить с ним отношения, он должен сначала установить отношения внутри себя. В первую очередь он должен уважать себя и доверять самому себе.

Секрет нахождения спутника жизни заключается в нахождении себя самого. Как сказал один мой друг: «Если вы не перестанете тратить так много времени на поиск идеально подходящего вам человека, вы можете остаться совсем один».

Возможно, вы встречали людей с прекрасными внешними данными, которые имели слабые успехи в делах с противоположным полом. В то же время, возможно, вы знаете людей с малопривлекательной внешностью, которые неизменно пользуются большим спросом. В чем же дело? Люди первого типа не излучают энергию. Страдая от недостатка самоуважения и уверенности в себе, эти люди проявляют нерешительность и слабость. Люди второго типа, уважающие себя и верящие в свои силы, фокусируют всю имеющуюся у них энергию на своих партнерах. Чтобы любить других, в первую

очередь надо любить себя, но это не значит, что следует быть обычным эгоистом. Это значит обеспечить гармонию разума, тела, эмоций и духа и иметь доверие и уважение к этим четырем аспектам человека, когда они вступают в конфликт.

Уважение вашей собственной уязвимости и слабости и уверенность в том, что вы в конце концов найдете верное решение, – вот ключ к успеху. Успех – это не цель, а условия вашего путешествия. Самоуважение и вера в свои силы означают наличие веры в себя – предварительное условие для возникновения веры в других. Не может быть веры, если вы не любите себя, а любить себя – это значит принять ваши внутренние конфликты и интегрировать ваш разум, тело, эмоции и дух в единое целое. Именно это состояние гармонии и способность принимать себя таким, какой вы есть, сделают вас привлекательным или красивым.

Люди, терзаемые внутренними конфликтами, внутренне напряжены и распространяют вокруг себя страдание. Они не могут быть ни хорошими супругами, ни хорошими менеджерами. Пластическая операция лица, наличие дорогой машины или иные проявления материального благополучия могут сделать их привлекательными, но в лучшем случае только на короткое время.

Воспитывая наших детей, мы должны прививать им веру и уважение. Веру в себя и уважение к себе. Уважение к своему телу и своим эмоциям. Уважение к родителям, к старшим, к учителям, к нашему обществу и, разумеется, уважение к национальному флагу. Важнее научить детей «быть», чем «знать». То, что дети знают, часто очень быстро устаревает. То, кто они есть, сохраняется с ними на всю жизнь.

Я думаю, что люди, имеющие стиль А, охотно идут работать в образовательные учреждения. Они до тошноты проверяют знания с помощью стандартных тестов. Это эффективное обучение, но я сомневаюсь в его результативности. Оно не учит вас быть. Оно учит вас знать.

Согласен, но давайте продолжим и перейдем на следующий уровень анализа. Предположим, что мы имеем «концентрированных» людей, уважающих себя и уверенных в своих силах. Они обладают энергией для взаимодействия с внешним миром, но у них сложилась критическая семейная ситуация, связанная с отсутствием уважения и доверия. Они имеют проблемы с супругами, родителями или детьми. На что тратится их энергия в таком случае? Исследования показывают, что менеджеры, разводящиеся со своими женами, становятся неспособными приносить корпорации практически никакой пользы в течение трех лет. Они не могут успешно работать в это время не из-за плохого самочувствия, а из-за того, что их энергия направляется совсем на другое. Для них успех заключается в том, чтобы пережить крах семейной жизни с минимальными потерями. Одной из причин медленного роста

производительности труда в США – хотя, возможно, и важнейшей – является распад американской семьи. Одно можно сказать с полной уверенностью: низкая производительность в Америке не вызвана нехваткой современных технологий или финансовых ресурсов.

Давайте перейдем теперь на следующий уровень: рассмотрим людей, знающих, кто они есть и кем они не будут, и имеющих семьи, в которых существует доверие, уважение и взаимная поддержка. Вся их энергия может направляться на карьерный рост, но в их организациях нет взаимного уважения и/или доверия. Сотрудники ни на секунду не расслабляются из опасения получить предательский удар в спину. Отдел маркетинга воюет с отделом сбыта; производственный отдел воюет с конструкторским; бухгалтерия воюет со всеми одновременно. Когда в такую организацию приходит клиент, то что он слышит? – «Приходите завтра. Сегодня я слишком устал».

Теперь представим себе организацию, имеющую нужную структуру, нужный процесс и нужных людей. Она сформировала культуру взаимного доверия и уважения, но ей приходится работать в обществе, погрязшем в коррупции и в национальных, религиозных и расовых конфликтах. Что будет теперь? Сможет ли такая страна выдержать международную конкуренцию? Куда направляется энергия этой страны? Сколько энергии у нее останется, если профсоюзы будут бороться с администрацией предприятий, вооруженные силы с правительством, а правительство с народом? Куда потекут из страны денежки в случае отсутствия в ней уважения и доверия? В Швейцарию? Страна может обладать огромными минеральными и земельными ресурсами, но оказывается не в состоянии добиться успеха, потому что ее внутренние связи разрушены.

Сравните успешные экономики Японии и Швейцарии – стран с ограниченными материальными ресурсами – с некоторыми развивающимися странами, богатыми нефтью, газом, алмазами и другими полезными ископаемыми. Развивающиеся страны не могут использовать ресурсы конструктивно из-за племенной раздробленности и внутренних конфликтов. Сначала их грабили колониальные державы, а затем, после получения независимости, их национальные правительства часто вели себя ничем не лучше колонизаторов. Колониальные державы привнесли в свои колонии исчезающие элементы А и Е. Для упрочения своего господства колониальные державы, в особенности Англия, нередко стремились к дезинтеграции колониальных народов путем натравливания одних религиозных или этнических групп на другие. (Англичане преуспели в использовании принципа «разделяй и властвуй», выработанного в Древнем Риме.) Когда колонизаторы ушли, они забрали с собой Е и оставили огромное А и разрушенную I, что привело к снижению Р. В этом состоит наследие, полученное многими странами третьего мира.

Таким образом, трагедия эпохи колониализма заключается не в том, что колонизаторы вывезли из завоеванных стран, а в том, что они оставили после себя или даже еще больше укрепили – культуру элитарности, эксплуатации, контроля и бюрократии. Странам третьего мира необходимо теперь сообща укреплять в своих культурах слабеющий компонент I. Прежде всего мир. Мир между индусами и мусульманами. Мир в Анголе и мир в Южной Африке. Только после того как их I вырастет, эти страны смогут наладить групповое предпринимательство E посредством менеджмента с привлечением работников, как это практикуется сейчас японцами. По мере усиления E следующим шагом будет дебюрократизация государства, то есть ослабление A. После этого начнется рост P.

Таким образом, успех зависит от того, кто вы есть, а не от того, что вы имеете.

То, что вы имеете, – это следствие того, кто вы есть, а кто вы есть – не зависит от того, что вы имеете. О чем же говорят все эти примеры? О том, что **УСПЕХ ПРИХОДИТ ИЗНУТРИ**.

Слишком многие компании беспокоятся исключительно о стратегическом планировании и о победе над конкурентами. Они подобны нашей Вселенной, которая расширяется на границах и разрушается в центре. Успех приходит изнутри. Если мы сильны внутри, мы можем справиться с любой внешней проблемой и превратить ее в благоприятную возможность. Если мы слабы внутри, то каждая внешняя возможность будет восприниматься как проблема.

Успех Японии – это не сердцевина проблемы Америки. Это ее проявление. Проблема Америки – это сама Америка, а не Япония. Это американская система, имеющая меньше взаимного доверия и уважения, чем японская. А кого превосходят американцы? Те общества, в которых имеется еще меньше взаимного уважения и доверия, чем в американской системе. По правде говоря, мы должны принимать во внимание и другие факторы, такие как размер и ресурсы, но вы только подумайте о том, насколько больше продукции производили бы эти страны, если они могли бы использовать выгоды от взаимного уважения и доверия.

На своей последней лекции в Йоханнесбурге я сказал: «Южная Африка находится на важнейшем перекрестке своей истории. Она может стать африканской Швейцарией или африканскими Балканами. Все зависит от того, сможет ли она выработать культуру взаимного уважения и доверия».

Таким образом, путь к улучшению результатов деятельности компании, страны или отдельного человека заключается не в изменении стратегии, а в изменении внутренней среды. Верно?

Верно. Как только вы измените внутреннюю среду, разрабатывать и реализовывать правильную стратегию станет легче. Без изменения внутренней

среды реализация даже самой лучшей стратегии столкнется с большими трудностями.

Но если это так, то некоторые страны могли бы стать империями.

Верно, например Израиль. В Израиле проживают люди, приехавшие из более чем семидесяти стран, чтобы объединиться после двухтысячелетнего разделения. Это настоящие Объединенные нации. Различия порождают огромное количество энергии. Если бы эта энергия канализировалась в условиях взаимного уважения и доверия, то Израиль мог бы стать империей.

Что этому мешает?

По историческим причинам еврейский народ не мог иметь собственного государства и заниматься производительным трудом. Поэтому он не имел возможности выработать сильные качества Р и А и вместо этого выработал сильные качества Е и I. Люди типа Е не умеют проявлять уважения. Обычно они самонадеянны и уверены в том, что все знают лучше других. Проявление доверия также представляет для них проблему. Они имеют прочную предрасположенность к развитию паранойи. К тому же евреям, особенно после тысячелетий преследований и гонений, апофеозом которых стал Холокост, доверие дается с большим трудом. Для повышения уровня доверия и уважения в Израиле мало будет одних разговоров. А с учетом исторического опыта евреев Израиль вряд ли станет рисковать и вести себя так, «как будто» он доверяет остальному миру.

Какие другие регионы могли бы стать империями?

Европа после 1992 года могла бы стать гигантом. Она будет сильна культурным разнообразием, рыночной экономикой и открытыми границами. Она станет реальным претендентом на мировое лидерство, если сможет справиться с последствиями многовековой истории неуважения и недоверия. Если это произойдет, то Европа станет серьезным конкурентом США и Японии.

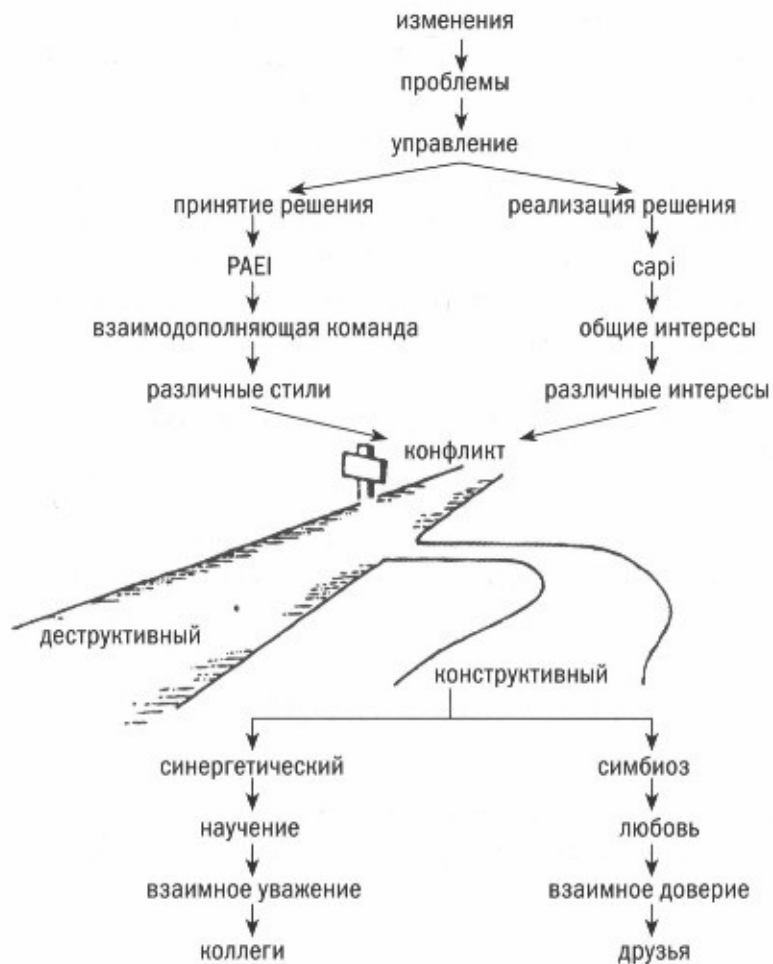
Позволяет ли эта модель предсказывать, какие страны со временем добьются успеха, а какие нет?

Я думаю, да. В далеком прошлом ведущие государства, такие как Древний Египет, были богаты ресурсами: золотом, зерном, людьми. Египтяне имели сильное Р: они производили или поставляли многие товары. Затем доминирующим фактором стало А, как мы можем это видеть на примере Римской империи. Оттоманская империя использовала сочетание А и I, потому что она была очень толерантна к другим религиям и культурам. Британский колониализм основывался на экспорте А.

Америка открыла эру предпринимательства Е как главного источника успеха. И другие страны последовали ее примеру. Это привело нас к тому состоянию, в котором мы находимся сейчас. Будущее, таким образом, за теми нациями, которые будут обладать наибольшей силой духа I. Сейчас лидером

здесь является Япония.

Все это очень интересно. Глядя на нашу схему, я заметил то, что вы еще не объяснили. Почему путь к деструктивному конфликту подобен прямому шоссе, а к конструктивному конфликту – извилистой проселочной дороге?



Потому что путь к деструктивному конфликту является прямым шоссе. Вам не надо предпринимать никаких усилий для того, чтобы сделать конфликт деструктивным. Он является деструктивным сам по себе из-за происходящих изменений. Например, если вы несколько лет не будете подходить к машине, то она не заведется. «Но я же с ней ничего не делал», – можете пожаловаться вы. Это действительно так, и именно поэтому она не тронется с места.

Я знаю человека, жена которого в один прекрасный день вручила ему документы о разводе. Он был удивлен и подавлен крушением своего брака. «Я же ничего не делал», – говорил он. Но брак укрепляется или разрушается каждый день. Время не стоит на месте, и неожиданные изменения являются деструктивными по своей природе. Это главный вывод из теории энтропии, согласно которой любая система стремится к хаосу, если не получает энергии

извне. Чтобы сделать изменение конструктивным, вы должны работать над ним.

Но почему путь к конструктивному конфликту так сложен?

Потому что только люди, едущие по нему медленно и осторожно, могут видеть знаки, указывающие правильное направление.

Но почему надо ехать медленно? Что написано на этих знаках?

«Взаимное доверие и уважение». Вы замечали, как ведут себя люди во время конфликта? Они страдают от боли. А что они делают, когда испытывают боль?

Они ее «ускоряют».

Верно. Они несутся с большой скоростью по шоссе деструктивного конфликта. Они повышают голос, говорят быстро, называют других людей плохими словами или даже выскакивают из помещения. Что же происходит? Они не могут выносить боль. Те же, кто спокоен и хладнокровен, имеют возможность разрешить конфликт или хотя бы понять его суть, чтобы попытаться с ним справиться. Они относятся к числу тех, кто видит указательные знаки и движется конструктивным путем.

А как вы обеспечиваете замедление?

Чем труднее ситуация, тем менее напряженным следует быть. Работая со многими топ-менеджерами из разных стран, я обнаружил, что наиболее успешными из них были те, кого я называю «менеджерами-утками». Обычно утка плывет по воде не торопясь, демонстрируя полное спокойствие, но под водой ее лапы работают с высокой скоростью. Подобным образом и хороший менеджер может выглядеть спокойным, несмотря на возникший конфликт. Он не теряет головы или объективного видения ситуации. Он никогда не участвует в конфликте в деструктивной, неуважительной манере.

Вы хотите сказать, что хороший менеджер – это человек, знающий, как высказывать несогласие, не проявляя раздражения.

Правильно. «Думай как еврей, действуй как британец». Или, как гласит старая английская пословица: «Используй мягкие слова и жесткие аргументы». Но она применима не только к менеджерам, но и к супругам, детям, родителям и ко всем людям. Кое-кто делает все наоборот и соглашается, не скрывая раздражения. Но если вы даже и достигнете соглашения с таким человеком, то вы не захотите повторять подобный опыт в будущем. Он является слишком болезненным.

Я это знаю. Споры с эмоциональными людьми отнимают много душевных сил.

Все это применимо также и к международным отношениям. То, как мы обращаемся с нашим противником, имеет крайне важное значение. Никогда не проявляйте к нему неуважения. Таким способом вы никогда не достигнете мира. Даже в войне необходимо уважительно относиться к врагу. Ваши

коммуникации с ним должны быть честными, так как иначе окончание одной войны лишь посеет семена будущих войн.

Бывший государственный секретарь США Генри Киссинджер накануне арабо-израильской войны 1973 года предупреждал израильтян о недопустимости слишком глубокого проникновения на территорию Египта.

Киссинджер доказывал, что не следует стремиться к полному разгрому египтян, так как в этом случае Израиль никогда не получит прочного мира. На Востоке всегда следует давать возможность вашему противнику не потерять лицо, так как иначе в следующий раз вам придется иметь дело с более непреклонным врагом. Это значит, что вы должны проявлять к противнику уважение и доверие. В противном случае новая война неизбежна.

После Второй мировой войны США проявили мудрость, предложив план Маршалла европейским странам, в том числе и Германии. Соединенные Штаты восстановили немецкую экономику. Если бы они этого не сделали, то Германия не стала бы членом НАТО и сохранила бы мечты о реванше, подобные тем, которые имела после Первой мировой войны.

Система должна основываться на доверии и уважении и контролировать любые попытки разрушить этот фундамент. Верховный суд Израиля разумно ввел запрет на деятельность партии ныне покойного раввина Меира Кахане, признав ее откровенно антиарабскую политическую платформу расистской. Демократические общества поступают правильно, когда запрещают партии, которые являются недемократическими и не уважающими принципы демократии. В противном случае тоталитарные политические партии могли бы приходиться к власти законным путем и затем уничтожать саму демократическую систему, которая вручила им власть, – как это сделала нацистская партия в Германии. Философ Герберт Маркузе прекрасно выразил эту мысль, сказав: «Невозможна толерантность по отношению к системе, отвергающей толерантность».

Такое применение понятий взаимного доверия и уважения в политике заставляет меня смотреть на многие вещи по-новому, но сейчас нам необходимо сконцентрироваться на вопросах менеджмента. Расскажите мне подробнее о типах людей, которые необходимы для того, чтобы делать конфликт конструктивным.

Чтобы сделать конфликт конструктивным, мы должны сконцентрироваться на человеческом факторе; нам нужно иметь людей, способных вызывать и одновременно проявлять доверие и уважение. Теперь вопрос заключается в следующем: люди какого типа вызывают и проявляют доверие и уважение?

Для служебного персонала (в отличие от линейных менеджеров) то, что они знают, важнее того, кто они есть. Они могут иметь функциональные обязанности по маркетингу, обработке данных или бухгалтеру. Вы можете терпеть

их индивидуальный стиль до тех пор, пока они правильно выполняют свои профессиональные обязанности. Но как только люди переходят в категорию линейных менеджеров, то, кто они есть, становится важнее того, что они знают. Если они чего-то не знают, они могут нанять нужного специалиста или получить консультацию у служебного персонала. Президент одной успешной корпорации как-то сказал мне: «Мне помогают три доктора наук, хотя сам я даже не закончил школу». Я спросил, как ему это удалось. «Легко, – ответил он, – я их просто нанял». Получить знание легко – вы можете взять на работу нужных людей. «Быть» – гораздо труднее.

Но что вы делаете с людьми, которые не проявляют доверия и уважения?

Рекомендую их своим конкурентам. Это будет ослаблять их компании сильнее, чем наши конкурирующие продукты. Посейте раздор в компаниях-конкурентах и станьте победителем, окружив себя людьми, вызывающими и проявляющими доверие и уважение.

А что можно сказать о людях, обладающих только одним из этих качеств? Например, вызывающих уважение, но не проявляющих его к другим людям?

Это плохо в долгосрочной перспективе, но когда люди только проявляют уважение, но не вызывают его, это плохо даже в краткосрочной перспективе. Если люди не вызывают доверия, то меня не интересует, что они знают, так как они не могут быть хорошими менеджерами, лидерами или родителями. Точка.

Скажите мне, сколько уважения и доверия вы вызываете и проявляете, и я скажу вам, хороший вы менеджер или нет. На том же основании я скажу вам, являетесь ли вы хорошим общественным лидером, родителем или супругом. Короче говоря, я скажу вам, что вы представляете собой как человек.

Таким образом, одним из условий умелого управления является наличие определенных человеческих качеств?

Это важнейшее условие. Хороший менеджер (или родитель, или супруг, или политический лидер) ценится не за то, что он знает, а за то, кто он есть. Проще нанять кого-то, кто уже «есть», и дать ему нужные знания, чем нанять человека, который знает, и научить его «быть» кем надо.

Если бы мы наугад стали читать резюме претендентов, то обнаружили бы, что люди обычно представляют себя имеющими ориентацию Р или А. Они пишут о том, какую работу они выполняли, какие степени получили и какие должности занимали. Но они ничего не сообщают о себе как о людях. Вызывают ли они уважение? Высказывают ли они свое несогласие таким образом, чтобы дать полезные знания своим оппонентам? И вообще, знают ли они, как надо высказывать несогласие? В резюме ничего не говорится о том, вызывает ли человек доверие. Может быть, он, подобно акуле, готов идти в атаку, едва почуяв запах крови? Может быть, он готов нанести предательский удар тому, кто неосторожно повернется к нему спиной? Такая информация

отсутствует в резюме, но, по моему убеждению, именно ее в первую очередь должен получить менеджер прежде, чем принять человека на работу.

Как вы решаете, кого брать на работу, а кого не брать?

Позвоните на предыдущее место работы претендента и выясните, вызывал ли он доверие и уважение коллег. Спросите, какой вклад он вносил в общий успех и как высказывал несогласие с мнениями других людей. Вы должны выяснить, что он за человек.

Но разве легко получить такую информацию?

Нет. В США действуют законы, затрудняющие получение подобной информации.

Что же нужно делать?

Искать людей, вызывающих и проявляющих уважение. Первая особенность таких людей заключается в том, что их стиль хорошо сбалансирован. Они не имеют нулей в записи своего кода. Например, R000 являются плохими менеджерами. Но люди, имеющие большое R и маленькие aeI, справляются с обязанностями менеджера вполне успешно. Они являются Производителями. Из них получаются хорошие супервайзеры первой линии, но, чтобы подняться выше, им необходимо быть гибкими и готовыми учиться и изменяться.

Важно не иметь ни одного нуля в коде. Во взаимодополняющей команде люди должны быть связаны друг с другом. Те, кто имеет нули в коде, не могут наладить связи с теми, кто прекрасно владеет отсутствующими у них ролями. Кроме того, те, у кого роли плохо сбалансированы, будут иметь большие проблемы с изменением и развитием.

Вам нужны индивиды, знающие о своих плюсах и минусах. Когда вы проводите собеседование с претендентом на должность, один из первых ваших вопросов должен быть таким: «Каковы ваши сильные и слабые стороны?» Человека, который заявляет: «У меня нет слабых сторон» или «Мои недостатки являются моими достоинствами», не следует брать на работу. Люди, которые не знают своих слабых сторон, не знают, кто они есть. Я бы побоялся работать вместе с ними или на них.

Почему они могут создавать проблемы?

Чтобы вызывать и проявлять уважение, вы должны знать, кто вы есть. Только зная, кто вы есть, вы сможете определить, какие другие стили вам требуются для создания взаимодополняющей команды.

Я могу определить стили управления тех, кто окружает меня, но я испытываю трудности с определением своего собственного стиля в терминах PAEI.

Это встречается довольно часто. Мой друг, профессор Сэм Калберт из John E. Anderson Graduate School of Management при университете UCLA, утверждает: «Нужны двое, чтобы узнать одного». Ни один из нас ничего не может узнать о

себе в вакууме. Вы видите себя глазами других. Вы знаете себя благодаря тому влиянию, которое оказываете на других. Логично предположить, что если вы знаете управленческие стили других людей, то они знают ваш управленческий стиль. Они реагируют на ваш стиль или приспосабливаются к нему. Вот почему Одиноким рейнджеры имеют подчиненных-посыльных, Бюрократы – клерков-подпевал, а Поджигатели заставляют подчиненных становиться клакерами.

Поэтому, если вы хотите знать, кто вы есть, наблюдайте за тем влиянием, которое вы оказываете на других. Старайтесь почувствовать, как люди реагируют на вас. Следите за тем, как ведут себя ваши подчиненные и коллеги.

Это напоминает мне собственный опыт. Много лет тому назад я читал лекцию в Мехико. Я говорил по-английски, а затем моя речь переводилась местной аудиторией. Наконец я устал от такого перевода, потому что слушатели реагировали на мои слова с задержкой. Моя лекция растянулась, и я спросил аудиторию, не будет ли она против, если я буду говорить на испанском языке XV века: смеси итальянского, португальского и испанского языков. Как я уже упоминал, на этом древнем испанском языке говорили в моей семье. Слушатели согласились.

С моей стороны было довольно самонадеянно решиться излагать материал XX века на архаичном языке, но я старался изо всех сил, и в результате произошло нечто интересное. Аудитория реагировала на некоторые слова так, как если бы она меня не понимала. Сначала я задал вопрос на испанском XV века: «Вы меня слышите?» Люди вздрогнули, как будто я сказал что-то странное; тогда я спросил по-английски: «Что я сказал?» Один из слушателей ответил мне: «Вы спросили, чувствуем ли мы вас».

Я возразил: «Нет! Я спросил, слышите ли вы меня».

Тогда мне объяснили, что глагол *to hear* (слушать) соответствует в современном испанском языке глаголу *escuchar*, а я использовал глагол *sentir*, соответствующий глаголу *to feel* (чувствовать).

В этот момент меня осенило. Пять веков тому назад смысл глаголов «слышать», «слушать» и «чувствовать» передавался одним глаголом *sentir*, соответствующим английскому *to sense*, то есть «ощущать». Даже в наши дни о человеке, который плохо слышит, могут сказать, что он *mal de sentido*, то есть «плохо ощущает».

Что же произошло за минувшие пять веков? В испанском языке имеется теперь несколько слов для определения одного и того же понятия, а не одно, как раньше. Это значит, что мы можем разделять феномены.

Другими словами, одни люди могут слушать, но не слышать, а другие – слышать, но не чувствовать того, что вы говорите. Они могут повторять и даже анализировать каждое слово, но не чувствовать их смысла. Так как пятьсот лет тому назад имелся только глагол «слушать», то он подразумевал, что люди

слушали, слышали и чувствовали обращенные к ним слова. Они жили в более тесном контакте друг с другом.

Я сделал и другое открытие, когда в Чикаго, где я тогда жил, зимой ударили крепкие морозы. Однажды я ехал на машине в сильную метель. Дул ледяной ветер, но в машине было так тепло, что я даже снял пиджак. Я сидел всего в нескольких дюймах от стекла, за которым бушевала метель, но чувствовал себя вполне комфортно. Тот же самый феномен наблюдается и в современной жизни.

Новые технологии научили нас отключаться. Мы замыкаемся в себе. Вокруг нас люди испытывают эмоциональные страдания, но мы окружаем себя невидимой стеной и не обращаем на них внимания. Мы научились не чувствовать и не слушать то, что мы слышим. Обратите внимание на сам глагол «отключаться». Мы воспринимаем людей как радиостанцию, которую не хотим слушать.

Для некоторых людей переход от «слышать» к «слушать» и к «чувствовать» занимает довольно много времени. Моя собака мгновенно улавливает мое настроение, когда я прихожу домой с работы. Как только я открываю дверь, она либо бросается ко мне, либо, если я бываю чем-то огорчен, идет в свой угол, сворачивается калачиком и ждет. С другой стороны, мне может потребоваться очень много времени, чтобы дать понять, как я себя чувствую, даже человеку, которого я хорошо знаю. За время, что ему понадобится на то, чтобы услышать, а затем и почувствовать смысл моих слов, мое настроение станет еще хуже.

Давайте подведем краткий итог. Чтобы обеспечить хороший менеджмент, нам необходимы взаимное доверие и уважение, а это значит, что хорошие менеджеры должны внушать и проявлять уважение. К какому типу людей относятся хорошие менеджеры? Во-первых, их стиль управления должен быть сбалансирован. Они не достигают совершенства во всем, но зато могут уверенно исполнять все роли. У них есть свои достоинства и недостатки, но нет нулей в коде РАЕІ.

Во-вторых, хорошие менеджеры знают, что они собой представляют. Чтобы узнать себя, надо следить за тем, какое впечатление вы производите на других. Знаете ли вы, как другие люди реагируют на ваше поведение? Эта информация поможет вам понять, кто вы есть. Хорошие менеджеры умеют слышать, слушать и чувствовать. Они не просто слушают, не слыша, или слышат, не чувствуя. Они способны ощущать то воздействие, которое они оказывают на других. Они обладают сознанием. Они живут в настоящем.

Люди, не знающие сами себя, обычно уверены в том, что они хорошо представляют, кто они есть. Они живут в вакууме; они не имеют обратной связи с внешним миром.

Хорошие менеджеры осознают свои сильные и слабые стороны, потому что

первым условием понимания слабостей других людей является понимание своих собственных слабостей. Если вы не можете принять себя таким, какой вы есть, то как вы можете принять других?

Я вас понимаю. Взаимное доверие и уважение должны начинаться с самоуважения и с доверия к себе. Эти качества развиваются изнутри наружу. Чтобы стать хорошим менеджером, необходимо прежде всего заглянуть в себя. Вы хотите добавить что-то еще?

Хорошие менеджеры могут разглядеть в других людях те достоинства, которыми они сами не обладают. Это очень непросто. Сильные Е могут распознавать предпринимательские качества у других сильных Е, но они не знают, как распознать и оценить сильные административные способности. Они не знают, какие критерии следует использовать. Фактически они просто не любят А.

Вот почему хорошие менеджеры имеют сбалансированный стиль. Они чувствуют то, что они делают, трезво оценивают себя, понимают свои слабости и могут выявлять сильные стороны других людей в тех областях, в которых они сами не слишком сильны. Кроме того, они с уважением относятся к людям, которые сильнее их в каких-то вопросах управления, так как понимают невозможность достижения превосходства во всем. Они умеют справляться с конфликтами, проистекающими из различий между людьми. Они могут слушать, слышать и чувствовать. По сути, они способны создавать обучающую среду.

Вы говорите о людях, которые достигли баланса четырех ролей и добились самоактуализации. Не могли бы вы назвать их основные качества?

Пожалуйста. Хорошие менеджеры:

- 1) – обладают сбалансированным, гибким стилем;
- 2) – знают самих себя;
- 3) – знают, какое влияние они оказывают на других;
- 4) – имеют сбалансированный взгляд на самих себя;
- 5) – понимают свои слабые стороны;
- 6) – способны видеть сильные стороны других людей;
- 7) – умеют извлекать пользу из конфликтов;
- 8) – создают обучающую среду.

Короче говоря, они являются зрелыми людьми.

Да, человеческая зрелость делает менеджера хорошим менеджером. Зрелость приходит с опытом, а опыт накапливается по мере того, как вы совершаете ошибки и извлекаете из них уроки. Процесс созревания сопровождается болезненными ощущениями. Он подразумевает разрыв связей с прошлым для освобождения пространства для новых связей в будущем. Не каждый знает, как разорвать эти связи, как двигаться вперед. Побеждать всегда

приятно, проигрывать всегда тяжело. Покажите мне менеджера, добившегося победы после поражения, и я покажу вам хорошего менеджера. Дорога на небеса проходит через ад.

Значит, вы против быстрого продвижения молодых выпускников бизнес-школ на вершину управленческой пирамиды?

Решительно против. Эти люди часто оказываются на вершине благодаря тому, что они знают, а не тому, кто они есть. Они не имеют опыта, который обеспечивает им благоразумие и зрелость. Хорошие менеджеры знают свои слабые стороны и ищут помощи у других. Жизнь научила их быть скромными.

В хороших менеджерах, супругах или лидерах значение имеет не то, что они знают, а то, кто они есть. В испанском языке есть слова, определяющие три уровня знания: 1) вы можете знать информацию; 2) вы можете знать, как делать что-то и 3) вы можете знать, как быть. Лидеры команд, особенно менеджеры, должны знать, как быть, если они хотят вызывать и оказывать доверие и уважение. В современном обществе мы придаем чрезмерное значение знанию информации, знанию «как делать» и практически игнорируем значение того «как быть». Возникает естественный вопрос, не являются ли так называемые развитые страны, будучи развитыми экономически, недостаточно развитыми духовно, и действительно ли развитие на одном уровне не означает подавления развития на другом уровне. По мере того как так называемые недостаточно развитые страны, обладающие большим духовным потенциалом, ликвидируют свое экономическое отставание, их экономический прогресс может в итоге привести к духовному регрессу. Они могут пожертвовать своим знанием «как быть» ради получения знания «как делать», и я не уверен, что такая жертва пойдет им на пользу. Таким образом, одна из проблем, стоящих перед развивающимися странами, состоит в том, чтобы добиться экономических успехов без потери традиционно прочного семейного единства.

Вы поддерживаете страны, препятствующие проникновению в них той американской культуры, которая представляется, в частности, в голливудских фильмах? Вы согласны с утверждениями иранских лидеров о том, что Америка – это Сатана?

Разумеется, я не согласен с подобными обвинениями. И я не думаю, что возможно остановить проникновение одной культуры в другую. Мир не становится глобальной деревней, как предсказывал Маршалл Маклюэн [\[7\]](#), – он уже стал ею. Но мы должны проявлять осторожность. США сделали много полезного для современного мира, дав ему наглядный пример торжества свободы, демократии и индивидуального предпринимательства. В то же время бездумное копирование ориентации Америки на материальные ценности способно создать угрозу духовному развитию мира.

Может быть, стоит сделать перерыв? Мне нужно время, чтобы обо всем

этом подумать.

Хорошо. До скорой встречи.

Одиннадцатая беседа

Неправильные коммуникации

В ходе нашей последней беседы мы говорили о человеческом компоненте – почему в качестве членов команды нам требуются зрелые люди. Но мы еще не обсудили значение самого процесса.

Давайте начнем сначала. Чтобы успешно управлять чем-либо, мы должны принимать хорошие решения и затем осуществлять их с минимально возможными затратами внутренней маркетинговой энергии. Если управление осуществляется плохо, это значит, что либо были приняты плохие решения, либо их реализация была слишком продолжительной, болезненной или затратной.

Мы также отметили, что для принятия хорошего решения нам нужно иметь комплементарную команду. Все члены такой команды должны быть коллегами, особые мнения которых следует уважать и рассматривать в качестве источников получения ценных знаний. Стил каждого члена команды должен дополняться стилями других ее членов, чтобы таким образом компенсировать естественную предвзятость человеческих суждений.

Таким образом, для принятия хороших решений нам нужно иметь взаимодополняющую команду, члены которой имеют разные стили. Но это порождает конфликты и может привести к неправильным коммуникациям, даже если каждый член команды является зрелой личностью, способной справляться с конфликтами.

Мы уже называли некоторые причины возникновения неправильных коммуникаций между людьми. Позвольте мне кратко резюмировать эти причины прежде, чем переходить к рассмотрению других. Позднее мы обсудим, как справляться с неправильными коммуникациями, обусловленными различиями стилей.

Мы установили, что одно из различий стилей проявляется в том, как люди выражают свое согласие или несогласие. Если против идеи высказываются Предприниматели, то обычно они делают это очень экспрессивно. Но они ведут себя экспрессивно, и когда соглашаются с идеей.

Не потому ли мы долго не можем понять, соглашаются они или нет? Они говорят с таким воодушевлением, что со стороны кажется, будто они вам возражают.

Что может огорчить нас. Мы даже можем захотеть не согласиться с ними, почувствовав, что они говорят с нами на повышенных тонах. Иногда складывается впечатление, что им просто нужен спор ради спора.

Вот почему, когда несколько Е собираются вместе, может показаться, что они спорят между собой, хотя в действительности они подкрепляют аргументы друг друга. А что можно сказать об А?

Когда А не согласны с идеей, они ведут себя очень спокойно. Они бросают на вас быстрый взгляд, а затем опускают глаза и застывают без движения. Это поведение может быть ошибочно истолковано, так как Е воспринимают молчание как знак согласия, хотя в действительности А выражают таким образом свое несогласие.

Мы также выяснили, что могут означать слова «да» и «нет» в зависимости от того, кто их произносит. Для Предпринимателей «да» означает «может быть». Когда они говорят «нет», то их отказ является бесповоротным, что принципиально отличает их от А. Когда Администраторы А говорят «нет», это означает «может быть»; вы можете обратиться к ним еще раз и попытаться их переубедить. Когда же они говорят «да», то их решение является окончательным.

Я наблюдал подобные ситуации, когда работал с директором одной австралийской компании. Он был одним из наиболее ярких представителей Е, которых мне приходилось видеть. Разговаривая со своим заместителем по производству, он как-то спросил: «Почему мы не открыли производство в Брисбене? Я думаю, это следует сделать». Его заместитель решил уточнить: «Итак, мы открываем там новый завод?»

Директор ответил: «А почему бы нет?» Поэтому заместитель по производству, имевший, как нетрудно предположить, стиль РАеі, начал планировать строительство заводских корпусов. Через два месяца директор вызвал его к себе и спросил: «Какого черта мы строим завод в Брисбене?»

«Вы сами сказали, что он нам необходим», – ответил заместитель.

«Неужели я не могу поразмышлять вслух? Я просто спросил, почему у нас нет завода в этом городе. Я не говорил вам, что надо начинать строительство!»

Люди часто не знают, думают ли Предприниматели вслух или же принимают решение. Иногда, когда подчиненные верят, что услышали от Е решение, они обнаруживают, что его слова были лишь мыслями вслух, и получают нагоняй за предпринятые действия. В следующий раз, когда Е высказывает принятое им решение, подчиненные, помня полученный урок, бездействуют. Тогда Е снова выходит из себя, потому что его подчиненные не делают того, что он от них ожидает.

Работники чувствуют, что у них нет выхода. Независимо от того, как они поступают, их все равно ждет наказание. Предприниматели Е всегда испытывают неудовольствие и разочарование.

Теперь позвольте спросить вас, когда «да» действительно значит да, а «нет» действительно значит нет?

Когда эти слова произносят Р. Они не понимают, что происходит, когда люди анализируют их «да» или «нет». «Почему люди не могут просто делать то, что им говорят?» – недоумевают Р.

Для какого типа и «да», и «нет» означает «может быть»?

Для Интеграторов I. Они являются тонкими политиками.

Верно. Чтобы понять, что означают «да» и «нет», вы должны посмотреть, кто произносит эти слова. Вы не должны воспринимать слова, руководствуясь своими собственными предубеждениями.

Объясните, пожалуйста, что значит «руководствоваться своими собственными предубеждениями»?

Во всех ведущих мировых религиях – буддизме, иудаизме, христианстве и исламе – имеется так называемое золотое правило. Вы знаете, как оно звучит?

Да. «Не делай другим того, чего бы ты не хотел, чтобы другие делали тебе».

И логичный вывод из него будет звучать как...

«Делай другим то, что бы ты хотел, чтобы они делали тебе».

Теперь эти правила становятся причиной неправильного подхода к коммуникациям в сфере менеджмента. Если вы общаетесь с другими так, как вы хотели бы, чтобы они общались с вами, то какую ошибку вы совершаете? Если вы являетесь Предпринимателем, то вы обращаетесь к подчиненным, как будто они являются...

Е.

А это неправильно. Вы должны сфокусироваться на том, с кем вы говорите. Здесь я не говорю ничего нового. Если вы идете в банк за получением кредита, то вы не надеваете вызывающую или потертую одежду, не так ли? Вероятно, вы стараетесь одеться респектабельно, сидеть спокойно и вежливо отвечать на вопросы банкира.

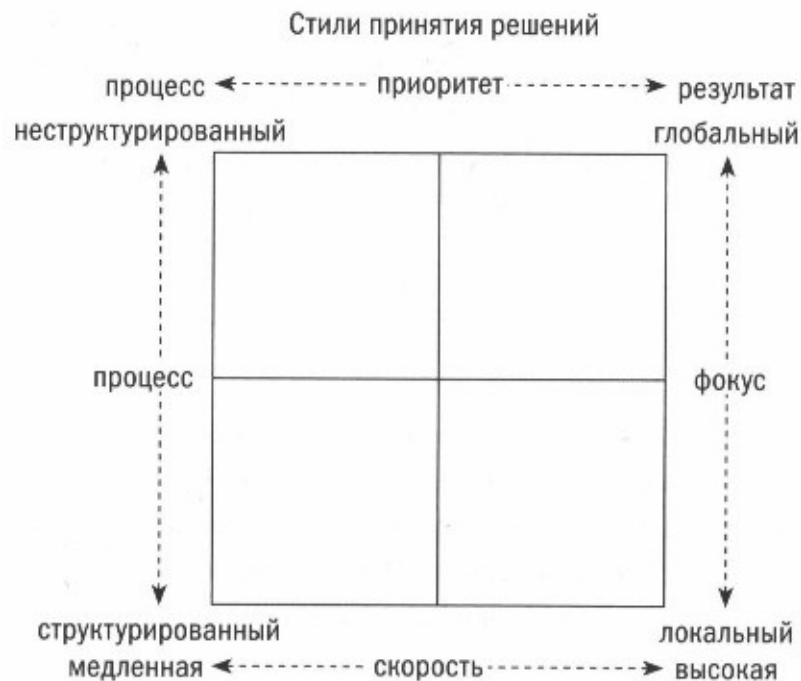
Вы хотите продемонстрировать соответствие его стилю. Вы пытаетесь вести себя как банкир. Вот что имеет значение. Прежде чем говорить с людьми, спросите себя: «Кто говорит со мной?» После этого вы сможете правильно интерпретировать их слова и говорить с ними на понятном им языке.

Почему вы мне это говорите? Все это интересно, но какое отношение это имеет к менеджменту?

Потому что один из аспектов менеджмента предусматривает продажу идей. Если вы не можете осуществлять коммуникации и убеждать, вы не можете управлять. Любой продавец скажет вам, что вы должны знать своих клиентов. Вы должны сфокусировать усилия на коммуникациях с клиентами, чтобы они понимали вас, даже несмотря на то что каждый из них может говорить на своем особом языке.

Теперь давайте попробуем систематизировать сказанное с помощью схемы, описывающей влияние стилей принятия решений на коммуникации.

Стили принятия решений



В верхней части вы имеете приоритеты. В правой части – результат и ориентацию, или что и зачем. В левой части – ориентация и процесс, или как и кто. Одни люди ориентированы на результаты, а другие уделяют больше внимания процессу. На горизонтальной оси внизу показана скорость принятия решений. В левой части решения принимаются медленно, а в правой – быстро.

Что все это значит?

Это значит, что некоторые люди принимают решения медленно. В шутку говорят, что бюрократу нельзя рассказывать анекдот в пятницу, потому что он может начать смеяться в церкви в воскресенье. Но этого нельзя сказать о Предпринимателях, которые реагируют очень быстро. Они прерывают вас, когда вы рассказываете им анекдот, потому что хотят рассказать вам другой анекдот, который они только что вспомнили.

Что показывают вертикальные линии?

Справа задается фокус: глобальный вверху, локальный внизу. Это измерение напоминает аналогию с окном, о которой мы говорили ранее. Один человек может смотреть в окно и видеть очаровательный пейзаж, а другой может не видеть ничего кроме грязной рамы. Одни люди имеют глобальное видение, а другие фокусируют все внимание на деталях.

Последняя переменная – это процесс, посредством которого люди принимают решения. Одни процессы являются структурированными, а другие – неструктурированными.

Что эти термины означают в нашем случае?

В случае неструктурированного процесса человек может начать говорить об А, которое напоминает ему Z. Потом он переходит к Q, потом к В, потом к С

и наконец к Х. Он свободно перемещается вперед и назад, потому что его мышление является холистическим; для него все связано со всем. Однако в структурированном процессе люди действуют линейно. Они не любят начинать говорить о В, пока полностью не поймут А. Они не хотят браться за С, пока не закончат разбираться с В.

Итак?

Если мы взглянем на схему, то увидим, что четыре стиля – Производитель Р, Администратор А, Предприниматель Е и Интегратор I – попадают в четыре квадрата нашего окна. Кто имеет глобальный, быстрый, неструктурированный стиль принятия решений?

Тип Е.

А кто имеет структурированный быстрый стиль, сфокусированный на деталях и результатах?

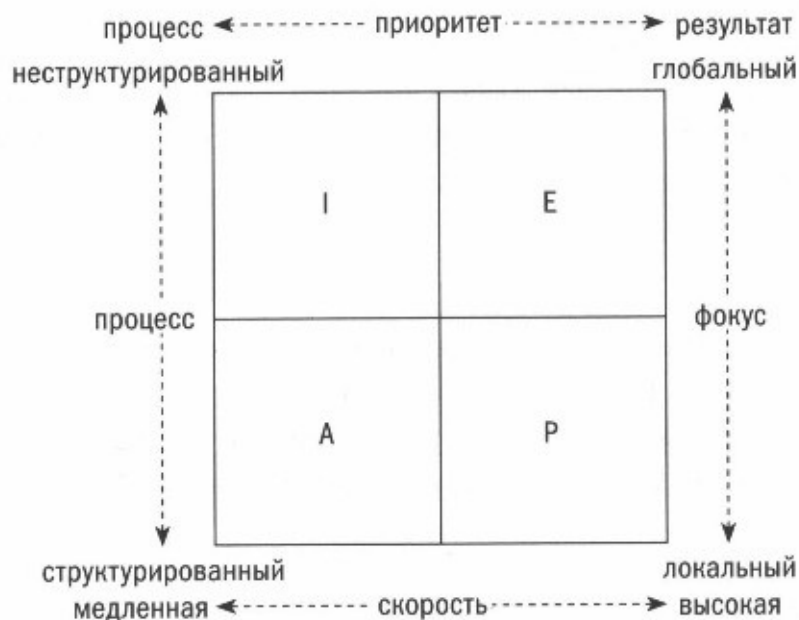
Тип Р.

Они являются нашими инженерами-путейцами. Обычно они заявляют: «Покажите мне рельсы и отойдите в сторону». На работе они говорят: «Что мы должны сделать? Давайте пойдем и сделаем. Мы здесь не для того, чтобы отдыхать. Нужно меньше разговаривать и больше работать».

Это вполне разумно.

А кто имеет структурированный, медленный стиль, сфокусированный на процессе и деталях?

Администраторы А.



Теперь попробуйте определить по схеме стиль I.

Он будет ориентированным на процесс, медленным и

неструктурированным; вот почему Интеграторы могут иметь тонкое политическое чутье. Они имеют глобальное видение. Они могут изменяться и адаптироваться.

Если мы посмотрим на эту схему и на разные стили разных людей, то увидим, почему между ними могут возникать ошибочные коммуникации. Предприниматели Е будут иметь трудности главным образом с теми, кто располагается по диагонали от них, – с Администраторами А. Пытаться объединить людей этих двух типов – все равно что смешивать масло с водой. Это очень трудно.

Не могли бы вы привести примеры этих различий?

Предприниматели Е действуют очень быстро. Обычно они начинают думать о чем-то по собственной инициативе. Когда Е идет на встречу с Администратором А, он начинает размышлять еще в коридоре. К моменту, когда он достигает кабинета А, он уже разгоняется до скорости 150 миль в час. Он обрушивается на А как камнепад.

Администраторы А думают медленно, но не потому что они глупы, а потому что они размышляют над словами Е, над последствиями реализации их идей. Чтобы понять суть каждой идеи, им требуется время. Однако Предприниматели Е буквально заваливают их своими идеями. А с трудом выбираются из-под этой лавины. По каждой идее, которую выдвигает Е, А необходимо рассмотреть как минимум десяток важных для него последствий. Администраторы А не могут справляться с высокой нагрузкой или с высокой скоростью. Вскоре Администратор А перестает думать и слушать. Он просто позволяет озвучиваемым идеям проходить мимо своих ушей и мысленно называет Е болтуном. А начинает мечтать о том, чтобы Е поскорее покинул кабинет и дал возможность вернуться к прерванной работе.

И Е ошибочно принимают молчание Администраторов А за согласие. Гм.

Но это еще не все. Е не любят предварительно договариваться о встрече. Едва у них возникает идея, они сразу же хотят взяться за ее осуществление. Е может внезапно появиться в кабинете ненавидящего любые сюрпризы А. У Администратора все тщательно организовано и спланировано: рабочий день, отпуск, предстоящий год и вся жизнь, – а тут в кабинет к нему залетает неуправляемая ракета.

У Предпринимателей редко хватает терпения поговорить о том, как нужно действовать, – о скучных вопросах реализации идей. Они тратят большую часть своего времени на разговоры о том, почему они собираются что-то делать. Е подобны орлам, которые охватывают сверху своим взором всю долину, но не обязательно видят мелкие детали.

Американские индейцы имеют тотемные символы для людей [\[8\]](#). Если воина называли Большим Орлом, то это означало, что он обладает качествами,

которые мы находим в стиле Е. Такой человек взмывает в небо и видит землю на много миль вокруг. Но у него под ногами нет твердой опоры. Он не имеет полного ощущения реальности.

Американские индейцы называли бы Администратора А бизоном. Бизон медлителен и неповоротлив, но если он решился атаковать – то берегитесь! Бизон не может быстро менять направление движения. Вероятно, он сметет вас с пути. Теперь представьте, что произойдет, если орел и бизон попытаются атаковать друг друга. Им обоим сделать это будет очень трудно, не так ли?

А что происходит, когда А пытается говорить с Е?

А заранее договаривается о встрече, на которую Е опаздывает или не приходит вовсе. Когда они наконец встречаются, то А так много говорит о деталях, что это раздражает Е. Если вы попросите Администратора А рассказать о проблеме, то он начнет с ее предыстории. Затем он станет говорить о развитии проблемы, как будто вы не в состоянии ее понять без исторических экскурсов. Администраторы А, по-видимому, всегда начинают от Адама и Евы. Через два часа они успевают добраться лишь до эпохи Ренессанса. Вам надо набраться терпения еще на четыре часа, чтобы наконец-то узнать о текущем положении дел. Но Е и Р не умеют уделять много внимания деталям.

Наконец Е говорит: «Хватит истории. Каким будет решение?» Сколько времени, по мнению А, имеющего двухтысячелетнее видение проблемы, потребуется для нахождения решения?

Еще две тысячи лет!

Это называется параличом, вызванным сверхглубоким анализом. Бюрократы страдают от такой болезни. Чаще всего они говорят: «Чрезвычайно трудно! Это невозможно сделать».

Е имеют совершенно другой временной горизонт. Они не любят смотреть в прошлое. Прошлое для них мертво. Они устремлены в будущее. Они подобны орлам, парящим в небе и смотрящим в неведомые дали. Они видят благоприятные возможности, но им трудно рассказать о них, потому что они видят эти возможности недостаточно четко. Но они их чувствуют. Если вы попросите Е описать детали, то они все равно будут описывать то, что они видят, в общих чертах. К тому же Е не любят говорить о проблемах. На вопросы о проблеме они отвечают: «Это ваша обязанность». Для Е каждая проблема – это возможность прийти в возбуждение от благоприятных перспектив; для А те же возможности – это проблемы, вызывающие головную боль.

Интересуются ли Е причинами существования проблем?

Нет. Они предпочитают фокусироваться на возможностях. Проблемы отнимают их энергию.

А решениями?

Когда вы спрашиваете Е о решении проблемы, обычно они выходят из себя.

Почему?

Потому что они чувствуют, что за возможности, которые они видят впереди, надо хвататься уже сейчас. Вот почему с Е обычно бывает так трудно работать: они легко теряют душевное равновесие. Чего они не понимают, так это того, что они летают на большой высоте. Те бизоны или те мелкие грызуны – в соответствии с символикой американских индейцев грызунами можно назвать Р – находятся так близко к земле, что не могут видеть дальше своих усов. Они не понимают, о чем им говорят Е. Они не обладают тем же самым видением.

А что происходит, когда А и Е оказываются вместе?

Е обычно выскакивает из кабинета во время дискуссии. Он просто не выносит обсуждения деталей. После этого А начинает чувствовать себя обиженным и покинутым. Ему кажется, что никто не хочет ничего знать о его проблемах, что он работает «для чаек». Если вы когда-нибудь плавали под парусами, то знаете, что чайки могут быть страшно надоедливыми. Они внезапно появляются над вашей яхтой, пронзительно кричат, оставляют отметки на палубе и затем исчезают, чтобы скоро прилететь вновь.

Что можно сказать о противоположной комбинации – о случае, когда Р осуществляет коммуникации с I?

Ориентированные на задачи, быстрые в своих решениях Р обычно не проявляют большой чувствительности. Это огорчает Интеграторов I, которые хотели бы снизить темпы активности и уделять больше внимания людям. Обычно они называют Р наемными убийцами, бесчувственными машинами и мачо.

В свою очередь Р считают, что I чересчур женоподобны, мягки и медлительны. И это не вопрос пола, это вопрос стиля. Женщина вполне может быть Р, а мужчина – I. В США в последние двадцать лет я наблюдал реальный отход от традиционных гендерных стереотипов.

Непохоже, чтобы эти два стиля ладили друг с другом лучше, чем А с Е.

Это так. И они не обязательно любят друг друга, потому что каждый считает другого нечувствительным. Р считают, что I нечувствительны к нуждам организации, а I обвиняют Р в нечувствительности к нуждам людей. Это может породить тяжелые чувства и отсутствие взаимного уважения между Р и I.

Я понял природу этих конфликтов, но что мы можем с ними поделать?

При следующей встрече мы поговорим о том, как обращаться с разными стилями руководителей. Я называю этот подход руководством снизу вверх. Много книг посвящены тому, как управлять работниками. Мы же поговорим о том, как управлять вашим боссом и как продавать свои идеи людям, отличным от вас.

Хорошая идея. А сейчас самое время пойти пообедать.

Двенадцатая беседа

Как осуществлять коммуникации с представителями разных стилей

Давайте поговорим теперь о том, как разговаривать с людьми, отличными от нас. Прежде всего вам следует понять, что мы будем говорить не только о коммуникациях с боссом. Мы поговорим также и о коммуникациях с вашими коллегами по работе. Если вы имеете дело с наемными работниками, то использование методологии окажется более трудным, так как мы обычно игнорируем их стиль. Но это ошибка. Нам необходимо сотрудничество персонала не в меньшей мере, чем сотрудничество босса. Мы должны даже лучше понимать, как мы взаимодействуем с подчиненными, потому что обычно несерьезно относимся к тем, кого, как нам кажется, мы можем контролировать. Многие совершают подобную ошибку в отношениях с женой (мужем) или с детьми. Иногда они относятся к ним с меньшим уважением, чем к людям, которых они даже не знают.

Подумайте о том, как осуществлять коммуникации с людьми в целом. Думайте о них так, как если бы каждый из них был вашим боссом. Это значит, что вы должны будете продавать свои идеи без использования полномочий или власти, а только с помощью влияния.

Как я смогу это сделать? Вы говорите, что я должен пытаться говорить с людьми на их языке, но сначала я должен узнать, кто они. Располагаете ли вы психологическими тестами, которые я мог бы использовать для определения стиля людей до того, как начать разговаривать с ними?

Располагаю, но они окажутся здесь бесполезными. Вы не сможете не разговаривать с людьми, если они не пройдут тестирование. Я уже говорил вам, что не рекомендую использовать такие тесты, даже несмотря на то что некоторые из них позволяют измерять РАЕІ.

Но если вы не знаете некоторых людей достаточно хорошо или если вы никогда не встречались с ними прежде, то что вы делаете?

Спросите их, какую работу они выполняют. Изучите организационную структуру компании. Если люди работают в отделе маркетинга, то, вероятно, они относятся к типу Е. Если они занимаются сбытом, то, скорее всего, они относятся к типу Р. Если они работают в бухгалтерии, наверняка они имеют ориентацию А. Выясняйте их должности, пытайтесь оценить их поведение. Затем проверяйте свои оценки.

Каким образом?

Взгляните на обстановку в их офисах. Взгляните на их рабочие столы, одежду, осанку и на их активность. Постарайтесь почувствовать этих людей. Не так важно количественно оценить личностные характеристики, как выяснить, понимают ли вас эти люди или нет. После этого скорректируйте свой стиль, чтобы ваши коммуникации стали ясными и четкими.

Понаблюдайте за следующим феноменом. Если вместе собираются два Е, то тот из них, кто является более сильным Е по своему характеру, может освоить также и стиль Р, в то время как другие Е могут имитировать стили А и І. Помните, что для принятия хорошего решения необходимо исполнение всех ролей РАЕІ.

Когда к дискуссии присоединяется «натуральный» А, то более слабый Е принимает на себя роль Р, верно?

Верно. При этом тип А будет проявлять черты І. Обстановка, характер задачи и остальные вовлеченные люди оказывают огромное влияние на тот стиль, который демонстрирует индивид. Естественные наклонности задают только исходную точку. Поэтому не спешите навешивать на людей ярлыки. Присмотритесь к ним. Послушайте и почувствуйте их. Используйте знания, почерпнутые из наших бесед, а также собственную интуицию.

Все это довольно сложно.

Безусловно. Но жизнь – непростая штука. Все, что мы пытаемся делать в наших беседах, – это упростить описание реальной жизни, чтобы иметь возможность справиться с ее сложностями.

Хорошо. Что нужно делать, разговаривая, к примеру, с Р?

Р отличаются быстротой принятия решений. Они ведут себя так, как будто у них мало времени. Обычно они берут на себя груз ответственности за разрешение кризиса, поэтому они должны фокусироваться на результатах. Позвольте задать вам вопрос. Что если бы ваш босс был Р, а вы бы сказали ему: «Не могли бы вы уделить мне три часа для обсуждения проблемы?» Что бы он вам ответил?

«Три часа? Разумеется, но не раньше чем через десять лет. Может быть, к тому времени я разгребу свои дела».

Сколько времени вы можете попросить у него реально?

Пять или десять минут, в лучшем случае пятнадцать.

Тогда попытайтесь быть кратким. Начните с конца, с цели вашей встречи. Покажите боссу предполагаемые финансовые результаты, так как это все, на что у него есть время. Вспомогательные материалы вы можете показать ему позже. Начните с выводов, а на вопросы вы сможете ответить потом.

Что делать, если босс обладает крайними проявлениями стиля Одинокого рейнджера, а не просто Производителем Р?

Скажите, что речь идет о кризисе. Для Одинокого рейнджера это убедительная причина для того, чтобы отнимать его время. Вы должны сказать: «Возникла кризисная ситуация, а времени в обрез. Мы должны действовать немедленно, и поэтому я уже разработал решение. Мне нужно, чтобы вы его одобрили».

Почему такой подход должен сработать?

Если вы не скажете, что вы находитесь в цейтноте или в стадии реализации решения, то Одиноким рейнджер скажет...

«Положите необходимые бумаги мне на стол».

Тогда ваша проблема затеряется среди сотни других проблем, а у вас так и не будет ее решения.

Что же я должен делать?

Вы должны брать на себя инициативу вместе с Одинокими рейнджерами. Так как они не собираются предоставлять ее вам, то вы должны проявить активность сами. Вам необходимо легитимизировать то, что вы делаете. Вы должны сказать: «Возник кризис. Мне нужно пять минут вашего времени. Вот проблема, а вот то, что я уже делаю. Мне требуется ваша санкция на завершение начатого». И дело в шляпе! Вы можете действовать.

Помните, что в случае с Одинокими рейнджерами проблема должна ассоциироваться с кризисом, с необходимостью предпринимать срочные меры, и поэтому вы должны взять на себя инициативу, так как в противном случае проблема не будет решена в разумные сроки.

Теперь скажите, сработает ли этот метод в случае с Администратором А? Если вы зайдете к А и скажете: «У нас возник кризис, и я уже начал принимать меры по его преодолению; мне просто нужно получить от вас одобрение моих действий», – то что скорее всего произойдет?

Я буду уволен.

При этом А скажет: «Кто дал вам право осуществлять это решение? Как вы осмелились действовать без моей санкции?» При этом А будет не прав. Он будет управлять хорошо контролируемой катастрофой. Не пытайтесь проявлять инициативу до тех пор, пока вы не получите указаний от А, даже если ваша компания идет на дно.

Если вы имеете стиль Р и работаете у Бюрократа, то вы наверняка совершали подобную ошибку. Возникал кризис, и вы его успешно преодолевали. Когда вы шли к своему боссу, чтобы получить одобрение своих действий, то вы рассчитывали на получение похвалы. Но вас ждал сюрприз. Ведь фактически вы применили решение, которое разработал Р от имени А, и А это решение не одобрил.

Как же правильно вести себя с А?

Бюрократов или Администраторов – в зависимости от того, в какой степени в них проявляется стиль А, – больше интересует как, а не что. Их стиль управления является неспешным, структурированным и сфокусированным на процессе. Вы должны приспособливать свой стиль к их стилю. Они отдают предпочтение форме, а не функции. Поэтому вам необходимо уделять пристальное внимание форме. Если вы неожиданно появитесь в их кабинете, они не станут слушать вас в течение первого получаса. Они будут расстроены

тем, что вы застали их неподготовленными, или тем, что сами явились неподготовленным. Сообщайте им заранее, чему будет посвящена ваша встреча, чтобы они могли подготовиться к вашему приходу.

Далее вы должны использовать то, что я называю «коэффициентом ошибки».

Что это такое?

Е и Р действуют быстро; А и I – медленно. Эти пары имеют разные концепции времени. Мой стиль – Е, и я выяснил, что мой коэффициент ошибки равен шести. Это значит, что если я говорю своим подчиненным: «Вы можете сделать эту работу за час», то в действительности на ее выполнение потребуется шесть часов. Если я говорю им: «Мы можем сделать это за одну неделю», то сколько времени это займет на самом деле?

Шесть недель.

Вы видите, что для меня, как для парящего в небе орла, достаточно одного взмаха крыльев, чтобы относительно легко покрыть большое расстояние. Однако тем, кто находится на земле, нужно будет взбираться на холмы и перебираться через овраги, чтобы преодолеть то же самое расстояние. Повторять мои перемещения, находясь внизу, очень трудно. Но будучи орлом, парящим в небе, я могу не замечать этого, что будет приводить к ошибкам в моих ожиданиях.

Поэтому, прежде чем Е позвонит А и скажет: «Мне нужно полчаса вашего времени», он должен правильно определить свой коэффициент. Если он равен шести как у меня, то Е должен сказать: «Мне нужно полчаса вашего времени, но так как вы хорошо знаете меня, то лучше заранее выделить на нашу беседу три часа».

Чего А действительно не хочет, так это выделить вам в своем графике полчаса, а затем разговаривать с вами в течение трех часов. Е должен сразу попросить три часа и объяснить А содержание предстоящей беседы. Никаких сюрпризов.

Что дальше?

Если вы, являясь Е или Р, разговариваете с А или I, то я предлагаю вам научиться замедляться.

Замедляться?

Е постоянно куда-то спешат. Их мозг работает быстрее, чем их губы. В Мексике про таких говорят: «Как только он прекращает говорить, чтобы перевести дыхание, он теряет нить разговора».

Мне иногда казалось, что в странах, где господствует культура Е, все люди говорят одновременно. Как вы предлагаете научиться замедляться?

Предположим, что вы, будучи сами Е или Р, имеете дело с А. Вы условились с А о трехчасовой беседе и сообщили ему перечень вопросов,

которые вы собираетесь с ним обсудить. Прежде всего, идя на условленную встречу с А, постарайтесь замедлить свой шаг. Делайте глубокие вдохи и выдохи и двигайтесь не спеша. К началу встречи ваша «внутренняя скорость» должна стать такой же, как у А. Вы будете выдвигать идеи, а А станет обдумывать всевозможные последствия их осуществления. Для А необходимо время, чтобы переварить вашу информацию. Если вы не смогли замедлиться, идя по коридору, постарайтесь сделать это в первые минуты беседы. В современном обществе спешку порождает не только стиль Е. Требования интенсификации работы, выдвигаемые Р, также заставляют людей бегать по кругу до потери дыхания. Притормозите! В начале беседы воспользуйтесь методикой релаксации-реакции. Прикройте глаза и глубоко вздохните. Расслабьтесь на несколько секунд. Такую методику предлагает доктор Рэй Бенсон из Harvard Medical School [\[9\]](#).

Я знаком с его работами. Но он рекомендует использовать методику релаксации-реакции для того, чтобы избегать нежелательных последствий стресса.

Но стресс и принятие хороших решений исключают друг друга. Чем меньше вы напряжены, тем лучше окажется ваше решение, потому что вы будете более чутко воспринимать то, что говорит вам ваше тело.

Объясните это, пожалуйста, подробнее.

Ваше тело – это хранилище информации. Вы накапливаете ее в результате получения жизненного опыта. И ваше тело действительно общается с вами. Разве вы не произносите таких фраз, как «Я это чую нутром», «Эта проблема вызывает у меня головную боль» или «Эта ситуация заставляет меня внутренне напрягаться»? Разве вы не чувствуете себя разбитым после тяжелого совещания? Ваше тело накапливает получаемый опыт. В следующий раз, когда вы сталкиваетесь с похожей проблемой, ваше тело реагирует на нее «внутренними ощущениями», головной болью, напряжением в голосе. Ваше тело сообщает вам о вашем прошлом опыте. Поэтому прислушивайтесь к своему телу. Уважайте его и доверяйте ему. Вы принимаете хорошее решение только тогда, когда ваше тело расслаблено. Если вы находитесь в напряжении, если это «не слишком хорошо пахнет», если это вызывает плохое самочувствие, даже если все цифры говорят о том, что вы должны это сделать, и ваши адвокаты уверяют вас, что это хорошая сделка, то...

Не делайте этого.

Вы меня поняли. Думайте, анализируйте, но в конце концов полагайтесь на свою интуицию, прислушиваясь к своему телу. Вы можете также улучшить свои коммуникации, если будете наблюдать за людьми, с которыми вы разговариваете. Следите за движениями их глаз, бровей и рук. Наблюдайте за положениями их тел и соотносите то, что они говорят, с тем, как они это говорят. Вы не сможете заниматься этим, если сами испытываете физические страдания.

Если оба участника встречи не напряжены, то они осуществляют нормальные коммуникации, то есть они понимают друг друга лучше, чем в том случае, если бы они ощущали физические боли; поэтому действуйте медленно, чтобы получить быстрый результат!

Хорошо. Я вас понял, хотя уверен, что я выглядел бы несколько странным, если бы начал совещание следующими словами: «Дамы и господа, пожалуйста, сделайте глубокий вдох и расслабьтесь».

В первый раз реакция собравшихся была бы недоуменной. Но в следующий раз они сами бы попросили вас сделать такое вступление. Проведите эксперимент.

Что дальше?

Переходите к программе встречи и начните с первого пункта; следите при этом за глазами А. Это очень важно. Если глаза у А блуждают, значит, он размышляет о последствиях реализации вашей идеи. Сделайте паузу. Я знаю, как это трудно для Е, но вы должны дождаться момента, когда А закончит обрабатывать полученную информацию. Подождите, пока он вернется на землю.

Что тем временем я должен делать? Просто сидеть?

Если по стилю вы Е, то у вас обычно имеется много других идей, которыми вы также хотите поделиться. Пока А размышляет, вы можете составить список таких идей. На любом совещании у вас всегда должны быть с собой блокнот и ручка. Если вы не запишете эти идеи, вы будете тревожиться о том, что можете их забыть. Это заставит вас говорить в то время, когда вам лучше будет молчать. Если же вы знаете, что всегда можете найти свои идеи в блокноте, то не будете ощущать потребности сказать своему собеседнику все сразу и таким образом привести бедного А в состояние полного недоумения.

Когда А выходит из своих глубоких размышлений, то задает ли он вопросы?

Вопросы касаются главным образом реализации идей. Вероятно, Е от этого расстроится и подумает: «Не могу в это поверить. Я пытаюсь заработать миллионы долларов, а этот зануда спрашивает меня о второстепенных деталях». Е часто думают, что А отрицают благодатный огонь потому, что не могут найти свечку.

Да, это может довести Е до нервного расстройства.

Прежде всего, держите себя в руках. Не оказывайте противодействия стилю, отличному от вашего. Научитесь его узнавать и признавать. Тогда вы сможете иметь с ним дело. Что от вас требуется, так это признать обоснованность вопроса. Например: «Хороший вопрос. Давайте я запишу его». Возможно, вы запишете его в свой блокнот, и тогда А увидит, что вы не игнорируете его пожелания. Вы можете сказать: «Давайте вернемся к этому чуть позже. После того как мы закончим рассмотрение главной темы, мы подробно разберем ваши вопросы. Если у вас есть другие вопросы, то запишите их, и мы обсудим их позднее». Таким образом, вы признаете право А высказывать свои пожелания, но не будет отклоняться от главной темы. Признайте обоснованность всех вопросов, но не обсуждайте их. Продолжайте представлять общую картину, а когда вы закончите презентацию, сделайте резюме и скажите: «А теперь давайте перейдем к вашим вопросам». Другими словами, вы вместе должны понять что и почему прежде, чем обращаться к как. Обсуждая вопросы, вы можете обнаружить, что А был прав, задав их вам. Некоторые вопросы о реализации могут поставить под сомнение вашу замечательную идею. Но А не должен отвергать вашу идею прежде, чем он ее поймет. Вы не должны обсуждать как до тех пор, пока вы вместе не поймете что и зачем. Вы не можете говорить об издержках до того, как осознаете ценность, потому что издержки возникают не в вакууме и имеют непосредственное отношение к ценности.

Как долго должна продолжаться ваша встреча с А?

Ровно столько, сколько было определено заранее. Не говорите: «Пожалуйста, еще десять минут, и мы закончим». Прежде всего, здесь есть опасность, что вам потребуется не десять минут, а минимум полчаса. В этом случае А придет в ярость. Он привык жить по расписанию. Если вы увидите, что не укладываетесь в десять минут, вы начнете спешить, а наиболее серьезные ошибки в суждениях делаются в последние десять минут встречи, когда люди торопятся и испытывают нервное напряжение.

Но Е этого не любят. Остановиться вовремя... Это все равно что попросить рыбу полететь.

Но некоторые рыбы летают, а некоторые птицы плавают под водой. Я прошу вас делать не то, что вы не любите, а то, что вы должны делать. Разве птицы плавают под водой ради развлечения? Они делают это, чтобы добыть себе пропитание. А что касается трудностей, мой друг, то менеджмент занимается продажей своих идей другим людям. Вы знаете, как трудно продать собственные идеи себе самому. Представьте, насколько труднее продать их другим.

Что еще следует учитывать, имея дело с А?

Многое. Например, для Е числа могут быть приблизительными и служить лишь способом выразить важность показателя. Е может заявить: «Мы продали миллион изделий». Фактически же мы продали от полумиллиона до полутора миллионов изделий. Для Е миллион – это приблизительное число.

Но для А 999 999 – это не миллион. Вот почему А обычно не верят Е и обвиняют многих из них в обмане. Е должны проявлять осторожность, чтобы не смешать идеи с фактами, потому что А воспринимают слова буквально. Если А поймают вас на ошибке, даже самой незначительной, они перестанут верить вашим словам.

Но хватит об А. Они мне несимпатичны.

Будьте объективными. Они оберегают вас от многих неприятностей. Чем сильнее Е в вашем коде РАЕІ, тем более сильного А вы должны искать. Успех обеспечивает взаимодополняющая команда, действующая на принципах взаимного доверия. Это значит, что нужно признавать право на существование всех стилей.

Вы правы. Я только считаю нужным напомнить, что речь здесь идет о работе, а не о клубе для общения. Как же следует обращаться с Е?

Мы уже знаем, что Е противятся любой идее, если она не является их собственной. Поэтому прежде, чем встречаться с Е, вы должны подумать, как сделать так, чтобы ваша идея показалась Е его собственной.

Вы можете войти и сказать: «Вот проблема X, ее решением должно быть Y. Вот это, разработанное в мельчайших деталях. Я только прошу вашего одобрения». Так вы добьетесь успеха с А. Следует ли подходить к Е таким же образом?

Нет. Вероятнее всего, что Е скажет: «Неправильная проблема, неверное решение». Пытаясь найти ошибку в ваших рассуждениях, Е станет критиковать диагноз. Е будет пытаться выяснить, что плохого в его попытке поставить собственное клеймо на решение. Детально разработанные планы, в которых не оставлено места для личного вклада Е, окажутся неприемлемыми.

Для менеджеров типа Е подход А означает, что вы берете на себя ответственность и оставляете их не у дел. Вы игнорируете их, поскольку не консультируетесь с ними. Они считают, что к ним не проявили уважения. Они хотят найти способ рано или поздно поставить вас на место. Если вы их игнорируете, то они ищут возможность заставить вас почувствовать их исключительную важность.

Как же тогда следует подходить к Е?

Никогда не приходите к ним с «окончательным» решением проблемы. Никогда не ожидайте, что они просто согласятся с вами. Вы должны оставить весь вопрос в целом незакрытым. Используйте следующие выражения: «Могу я предложить...», «Я подумал, что...», «По-видимому...», «Как вы считаете...»

Позвольте им поставить личное клеймо на вашу идею. И вы должны обращаться таким образом со всеми Е, а не только с вашим боссом. Я имею в виду и ваших подчиненных, также относящихся к типу Е. Они ненавидят, чтобы им говорили, что, как и к какому сроку нужно сделать. Почему? Потому что вы не позволяете им поработать мозгами. Все Е хотят внести свой вклад в общий успех, и вы должны позволить им это сделать. Используйте их креативность. Поговорите с ними на их языке. Спросите их: «Что вы думаете? Что бы вы предложили? Как вы можете помочь улучшить это решение?» Привлеките их на свою сторону, чтобы они стали считать вашу идею своей.

Спасибо. Это очень полезно. Но как иметь дело с I? Чего ищут Интеграторы или наиболее яркие выразители стиля I – Суперпоследователи?

Почему бы вам самому не попытаться ответить на этот вопрос?

Они ищут согласия. Они хотят политического консенсуса.

Если вы скажете I: «Вот проблема, а вот ее решение», то что он вам ответит?

«Еще не время. Мы еще не готовы. Вы говорили с Руди? Вы говорили с Полом? Вы говорили с Денизой?» Интегратор готов задавать вопросы, чтобы оценить политический климат – степень уже существующего консенсуса.

Поэтому прежде, чем вы отправитесь к Интегратору I...

Вы должны осмотреть свои позиции. Вам необходимо поговорить с Руди, Полом и Денизой, чтобы определить, где они находятся. Прежде всего вам надо их интегрировать.

Затем скажите Интегратору: «У нас есть проблема. Мы провели ее совместное обсуждение. Мы согласовали наше решение и хотим, чтобы вы его одобрили». I немедленно спросит: «А как же Джо?» Если вы не поговорили с Джо, который занимает важное место на политической карте, о чем вы должны были знать, то Интегратор скажет: «Я не думаю, что мы к этому готовы». Но если вы скажете: «Мы поговорили с Джо, и он нас полностью поддержал», и если вы привлекли к обсуждению всех нужных людей, то Интегратор воскликнет: «Чего же мы ждем? Давайте действовать». Прежде чем дать свое благословение, Интегратор просмотрит список нужных людей, чтобы убедиться, что все они поддержали идею. Все I чувствуют сарі интуитивно.

Но что происходит, если я неправильно воспринимаю человека, с которым говорю?

Ваша стратегия неожиданно приведет к обратным результатам. Представьте только, что вы имеете стиль I и говорите со своим боссом Е так, как будто он является другим I. Всю свою жизнь вы стремились улаживать конфликты и быть чутким к людям. Вы беседуете со всеми людьми, которых затрагивает проблема или ее решение. Вы разрешаете все конфликты и стремитесь интегрировать всех. Затем вы идете к своему боссу Е и говорите: «У нас была проблема. Мы

собрались вместе, обсудили ее и согласовали наше решение. Мы просто хотим, чтобы вы его одобрили». Как, по вашему мнению, отреагирует на это ваш босс Е?

Он, вероятно, похолодеет от ужаса, подумав про себя: «Господи! У меня за спиной произошел государственный переворот. Никто не рассказал мне о проблеме. Они просто собрались вместе и договорились сообща выступить против меня. Они выработали решение и теперь хотят добиться его одобрения, загнав меня в угол». В результате Е воспользуется первой же возможностью, чтобы уволить такого I.

Теория менеджмента практически игнорирует различия стилей, несмотря на то что Р осуществляют планирование иначе, чем А, Е или I. Разные люди осуществляют мотивацию, организацию и регламентацию по-разному. Вы обязаны уделять внимание этим различиям. Вы должны взаимодействовать с людьми с учетом их стилей. Каждый имеет собственное видение мира, и поэтому каждый хочет, чтобы с ним обращались не так, как с другими. Это важно помнить при разработке систем вознаграждения, найма на работу, продвижения и оценки результатов, при общении с нашими детьми и супругами. Это влияет на то, как мы должны относиться сами к себе. Точка.

Из этого можно сделать выводы и для рекламы. Один из способов сегментации рынка основывается на использовании демографических характеристик: образования, пола, места проживания и прочих. Другой способ, как мне кажется, может основываться на использовании личностных характеристик. Такая методология РАЕI применялась многими рекламными агентствами для того, чтобы по-разному обращаться к разным людям.

Люди типа Р ждут от продукта функциональности. Возьмем для примера автомобиль. Реклама, направленная на Р, должна уделять главное внимание экономичности двигателя, просторности салона, объему багажника и числу посадочных мест.

Реклама, ориентированная на А, должна рассказывать о гарантийном сроке, техническом обслуживании и стоимости перепродажи.

На людей типа Е сведения о стоимости перепродажи или расходе горючего на милю навевают тоску. Они прежде всего смотрят на то, что символизирует собой машина. Внимание Е привлекает ее подразумеваемая сексуальность. Кто еще согласится заплатить сто тысяч долларов за Ferrari? В этой машине неудобно сидеть, и вы не можете носиться в ней по городу со скоростью 150 миль в час. Но мысль об обладании сексуальной машиной и о том, что она сообщает другим, является главным стимулом покупки. Автомобиль – это средство достижения целей, которые ставит богатое воображение Е. Это не просто средство передвижения, как для Р, или выгодное вложение средств, как для А.

Вот почему при продаже товаров людям типа Е важное значение имеют цвет, музыка и изображения. Иногда в рекламе бывает трудно идентифицировать сам продукт. Фактически продается не продукт, а его образ.

Подождите. Это кое-что объясняет. Креативные директора рекламных агентств обычно относятся к типу Е, и поэтому они создают рекламу, которая нравится им. Если они будут представлять свои идеи вице-президентам стареющей организации, которые поголовно относятся к типу А, то эти вице-президенты выставят их за дверь, не дождавшись окончания презентации.

Проницательные менеджеры рекламного бизнеса должны уметь отличать клиентов от покупателей, то есть конечных потребителей.

Что можно сказать о продажах людям типа I?

Людям типа I вы продаете возможность присоединения. Хорошим примером может служить реклама часов Rolex. В этой рекламе постоянно говорится о том, что мировые лидеры носят часы этой марки. Суть послания состоит в том, что если вы хотите ощущать свою принадлежность к этому кругу людей, вы должны носить те же часы, что и они. Часы Rolex – это символ принадлежности.

В хороших рекламных кампаниях используются послания, нацеленные на все четыре РАЕI сегмента рынка, или четыре самостоятельных кампании, каждая из которых нацеливается на свой сегмент.

Не могли бы вы все это резюмировать?

Для успешного осуществления коммуникаций требуются специальные навыки, потому что разные люди понимают одни и те же слова по-разному. Они имеют также разные потребности, требующие удовлетворения. Вы должны учитывать стили и потребности людей, если вы хотите продавать им свои идеи.

Минутку! Здесь есть один непонятный момент. Никто не является совершенным или исключительным носителем того или иного стиля все время. Обычно мы по-разному ведем себя в разных условиях или при взаимодействии с разными людьми. В действительности мы обладаем разными стилями РАЕI. Что тогда?

Вы должны проявлять чувствительность. Необходимо пробовать один подход, а если люди вас не поймут, то применять другой. Вы должны постоянно наблюдать за людьми, которым вы продаете свои идеи. Необходимо адаптировать и менять свой стиль до тех пор, пока целевая аудитория вас полностью не поймет. Все люди должны в какой-то мере владеть всеми четырьмя языками РАЕI, если они хотят успешно осуществлять свои коммуникации. Вот почему умелые менеджеры должны иметь хорошо сбалансированный стиль управления, а путешествия за границу с целью ознакомления с другими культурами являются важной составляющей образовательного процесса.

Но сейчас мне кажется, что теперь я никогда не смогу расслабиться. Я должен буду наблюдать за человеком, с которым говорю, и следить за тем, как я с ним разговариваю. В результате я буду находиться в постоянном напряжении.

К счастью, вы должны заниматься этим не все время, а только в случае возникновения конфликта – когда вы плохо понимаете другого человека.

Проблема в том, что именно в это время я менее всего способен контролировать свой стиль и адаптировать его к особенностям человека, с которым я пытаюсь установить связь.

Верно. Всякий раз, когда человек испытывает усталость или расстройство, он обычно начинает вести себя в своем привычном стиле и игнорировать потребности людей, с которыми разговаривает.

Значит, если люди приходят на важное совещание, то особенно важно, чтобы они были расслабленными и спокойными.

Перед важными совещаниями некоторые люди даже постятся или занимаются медитацией.

Это вы серьезно?

А иногда люди должны останавливать собрание и пересматривать его график.

Когда?

Когда начинают возникать неполадки. Представьте, что вы хорошо знаете работу какого-то механизма, например двигателя вашей машины. Вы знаете, какой звук он обычно издает. Поэтому, если кто-то, кто не знает вашей машины, спросит вас, что за шум он слышит, вы скажете: «Не волнуйтесь. Все в порядке».

А если вы знаете, каким является нормальный звук работающего двигателя, вы можете определить аномальные звуки и указать неисправность. Что вы должны делать, когда слышите посторонние шумы?

Немедленно выключить двигатель.

Верно. То же самое следует делать и в личных отношениях. Иногда конфликт протекает нормально и не вызывает беспокойства. Он даже может звучать для вас подобно музыке, потому что он позволяет узнать что-то полезное обеим сторонам. Это страдание с пользой! Но когда вы слышите аномальный шум, вы вмешиваетесь.

Как вы узнаете, что является в конфликтах нормальным, что аномальным?

Каждый стиль РАЕІ имеет характерный аномальный шум, называемый «защитным поведением». Оно возникает, когда люди перестают слушать друг друга и извлекать полезную информацию из чужих слов. Обычно его причиной оказывается страх людей потерять контроль над ситуацией.

Держу пари, что оно начинается тогда, когда стороны теряют взаимное уважение и доверие.

Да, и опасность состоит в том, что если они не остановят дискуссию, то она станет подобной работе идущего вразнос двигателя. Она будет продолжаться в острой форме до тех пор, пока не произойдет что-то серьезное и непоправимое. Этим серьезным и непоправимым является утрата взаимного доверия и уважения.

Каковы типичные проявления защитного поведения?

Когда Р чувствуют, что они теряют контроль, они становятся маленькими диктаторами. Они заявляют: «Хватит. Я достаточно наслушался слов. Мы знаем, что мы будем делать, и мы это сделаем. Точка».

А обычно безмолвно застывают. Они становятся очень спокойными. Их челюсти сжимаются. Они смотрят не на вас, а сквозь вас. Они игнорируют вас и идут своим путем. Есть пословица, хорошо описывающая такое поведение: «Собаки лают, а караван идет».

А как выглядит защитное поведение I?

I обычно говорят: «О, так вы это имеете в виду? Нет проблем. Не беспокойтесь». Они гнутся в ту сторону, куда их клонит ветер, особенно если этот ветер сильный.

Наиболее опасным бывает защитное поведение Е. Если Е чувствуют, что они теряют контроль, то они...

Бросаются в атаку. Я это знаю. Они норовят взять вас за горло. Они рвут вас на куски и подрывают вашу репутацию, публично унижая вас.

Затем они совершенно забывают о конфликте. Они «убивают» вас, а на следующее утро ведут себя, как будто ничего не произошло.

Но А никогда ничего не забывают. Они не только запоминают, но и иногда и подробно описывают все произошедшее на бумаге.

Подобный тип конфликта наблюдается у многих супружеских пар. Е и А вступают в брак потому, что они взаимно дополняют друг друга. Как правило Е – это мужчина, а А – женщина. Муж атакует жену, а она молча выносит его наскоки и мысленно фиксирует все происходящее. Через несколько лет, когда жена подает на развод, муж оказывается в полном недоумении, потому что он не может понять, что же произошло и почему. Тогда жена начинает рассказывать ему о том, что случилось в один из злосчастных понедельников десять лет тому назад. Муж оказывается в шоке, потому что у него короткая память на ссоры. Он с трудом может вспомнить, что ел сегодня на завтрак, – что же тут говорить о событиях десятилетней давности. Но жена ничего не забывает и ничего не прощает.

Вы только что затронули одну проблему, очень болезненную для меня. Будучи очень большим Е, я легко переключаюсь на защитное поведение. Я становлюсь высокомерен и не сдерживаю себя в выражении своего недовольства. Моя жена, относящаяся к типу А, замыкается в себе, потому

что испытывает страх. Как только я понимаю, что она меня игнорирует – а для Е ничего не может быть хуже, – я прихожу в неопишное раздражение. Я испытываю страх и разочарование. И чем больше я ее атакую, тем глубже она замыкается в себе. Я чувствую себя разбитым, когда она перестает проявлять свои эмоции.

Правильно. При этом она страдает не меньше, чем вы, но это проявляется по-другому.

Что же мы должны делать?

Тот, кто в данный момент лучше контролирует свои эмоции, должен прекратить дискуссию, вызвавшую защитное поведение. Немедленно. И вы не должны возобновлять ее слишком быстро. Что вы делаете, когда ваша машина начинает издавать звуки, свидетельствующие о произошедшей поломке? Вы останавливаетесь. Можно ли после этого сразу же возобновлять движение?

Нет. Сначала вы должны устранить поломку.

То же самое нужно делать и в личных конфликтах. После того как вы прекратите дискуссию и остынете, вы должны выяснить, что заставило другую сторону испугаться. Определите это прежде, чем возобновлять дискуссию.

Когда вы замечаете признаки проявления защитного поведения в накаленной атмосфере делового совещания, сделайте следующее заявление: «Давайте продолжим разговор завтра. Я выслушал ваше мнение и хочу уделить ему то внимание, которого оно заслуживает. Сейчас же я чувствую себя слишком перевозбужденным». Откажитесь продолжать дискуссию. Р и Е окажутся разочарованными и будут настаивать на окончательном решении проблемы. Они ненавидят страдание и хотят от него избавиться. Когда они слышат аномальные звуки, они не замедляют, а ускоряют движение. Но не позволяйте себя обманывать. На следующий день начните совещание с вопроса: «Что произошло вчера? Вы выглядели расстроенным. Что я сказал или сделал такого, что так огорчило вас?» Попытайтесь выяснить, что это было. Вы не должны запускать двигатель прежде, чем устраните поломку. После этого вы можете возвращаться к обсуждению основного вопроса.

Это требует большой внутренней дисциплины.

Для успеха нужен не только талант. Талант сам по себе не гарантирует успеха.

Быстро включайтесь, быстро отключайтесь! Иначе вы мгновенно сгорите дотла. Чем больше у вас таланта, тем крепче должна быть ваша самодисциплина.

Но сама по себе самодисциплина бесполезна.

Правильно. Вам необходимы и талант, и самодисциплина. Внимательно присмотритесь к людям, добившимся успеха в разных областях – спорте, искусстве, бизнесе, политике, – и вы обнаружите, что талант и самодисциплина

присутствуют у них в равном количестве.

Давайте теперь сами проявим самодисциплину и завершим нашу беседу. Я проголодался и устал. Надеюсь, что мы встретимся завтра.

Я заметил, что вы всегда говорите: «Я проголодался и устал». По-видимому, для вас и то и другое неразрывно связаны. Когда вы устаете, вы испытывает чувство голода, как будто вы уверены в том, что еда придаст вам силу. Возможно, что если бы вы были менее уставшим и более расслабленным, вы ели бы меньше. Расслабьтесь и забудьте о диете.

Спасибо за совет. До встречи.

Тринадцатая беседа

Восприятие реальности

Мы уже отмечали, что разные люди не только ведут себя, но и думают по-разному. Если вы хотите продать свои идеи другим людям, вы должны думать так же, как думают они, и разговаривать с ними на понятном им языке.

Люди обрабатывают информацию и делают выводы с разной скоростью. Люди, принимающие решения, имеют разные приоритеты. Даже одни и те же слова имеют для разных людей разное значение. Сегодня мы поговорим о том, как избежать ошибочных коммуникаций, вызванных различиями в восприятии реальности.

Позвольте, я прежде спрошу вас, где вы научились тому, чему учите меня сейчас?

Хороший вопрос. Вы получаете знания не только от учителей или из книг. Вы учитесь также у скал, цветов и детей. Я узнал о восприятиях от своих детей, когда они только учились ходить. Однажды старший из них, Топаз, сидел на стуле, размахивая ложкой и разбрасывая вокруг себя содержимое своей тарелки. Неожиданно он указал на что-то и закричал: «Мое».

Я был удивлен тем, что мой сын стал проявлять капиталистические наклонности в таком раннем возрасте. Почему он оказался таким материалистом, таким любителем частной собственности? Что происходит с его воспитанием? Почему его первыми словами были не слова «любить» или «давать»? Затем, приблизительно через пятнадцать месяцев, мой второй сын, Шоам, повел себя точно так же примерно в том же самом возрасте.

Несколько лет спустя, когда я читал лекции по всему миру, я узнал, что дети кричат «мое» примерно в одном и том же возрасте во всех странах и на всех языках. Мне захотелось выяснить, почему это происходит.

Получив многолетний опыт работы в разных организационных культурах, я понял, что взрослые – это просто подросшие дети. Они также постоянно кричат «мое». После нескольких лет наблюдений я сделал следующее открытие.

Ситуация может восприниматься тремя разными способами или посредством любой их комбинации. Если вы посмотрите на сделанный мною рисунок, то увидите три окружности, обозначенные словами «есть», «должно быть», «хочу».



Первое восприятие реальности определяется словом «есть» (существует). Это сегодняшняя реальность. Она существует сейчас. Например, вы слушаете меня в данный момент, однако «есть» – это не обязательно то, что «должно быть», которое соответствует второму восприятию. Возможно, когда вы слушаете меня, вам приходит на ум, что вы «должны» в данный момент работать или делать что-то еще. Возможно, вы «должны» находиться со своими детьми. Какой-то слабый голос в глубине вашего сознания говорит, что вы «должны» делать вместо того, что вы сейчас делаете.

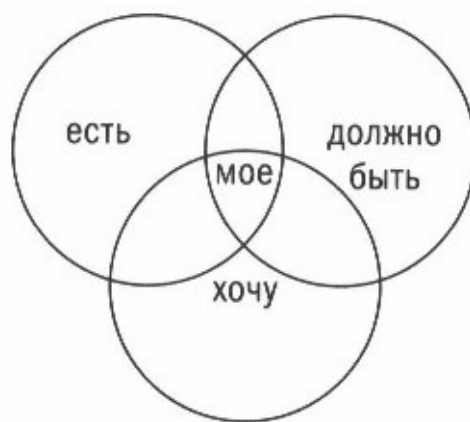
Третье восприятие определяется тем, что вы «хотите» делать. В то время как вы слушаете меня и думаете о том, что вы должны находиться в офисе, в действительности вы «хотите» быть в отпуске.

Это очень похоже на внутренний конфликт.

Так оно и есть. Это конфликт между тем, что вы «делаете», тем, что, по вашему мнению, вы «должны» делать, и тем, что вы «хотите» делать. И это вызывает болезненные ощущения.

Где же находится «мое»?

Там, где все три окружности перекрывают друг друга. То, что «есть» (происходит), «должно» происходить и что вы «хотите», чтобы происходило. Когда дети кричат «мое», они не проявляют собственнических наклонностей. В действительности они говорят: «Я “хочу” это». Дети не знают разницы между «хочу», «должно быть» и «есть». Поэтому фактически они говорят: «Так как я “хочу” это, то это “должно быть” и это “есть”».



В первые пять-шесть лет жизни дети много плачут, потому что они узнают о различиях между тремя восприятиями. Если вы скажете недавно начавшему ходить ребенку: «Не трогай печку, она горячая», то что он сделает, как только вы отвернетесь?

Дотронется до печки!

И, разумеется, обожжется и заплачет. Так дети начинают узнавать различие между «хочу» и «есть». Когда Топаз был маленьким, он вставал перед стеной и командовал: «Двигайся». А потом плакал, потому что стена оставалась на месте. Если вы скажете детям: «Уже десять часов; вы “должны” идти спать, потому что завтра вам надо в школу», то что они вам ответят? – «Мы не “хотим” идти спать». Но при этом они все равно отправятся в спальню. Они учатся делать различие между «хочу» и «должен». Они приучаются делать то, что они «должны» делать, а не только то, что «хотят».

Фактически мы посылаем детей в школу учиться тому, что они «должны» делать. Если они полностью лишаются того, чего они «хотят», после нескольких лет изучения того, что они «должны», то они просто поднимают бунт, чтобы остаться нормальными людьми!

Когда мы становимся взрослыми и переживаем кризис среднего возраста, мы понимаем, что «должен» и «хочу» не имеют решающего значения. Что оказывается особенно важным, так это то, что «есть». Мы учимся жить в реальных условиях. Если нам удастся научиться ценить то, что «есть», то мы переживаем лучшее время в своей жизни. Мы наконец узнаём то, что мы любим, и еще имеем время насладиться этим. Мы откладываем в сторону то, что мы «должны» и «хотим». Нам нравится то, что «есть», и мы наслаждаемся текущим моментом.

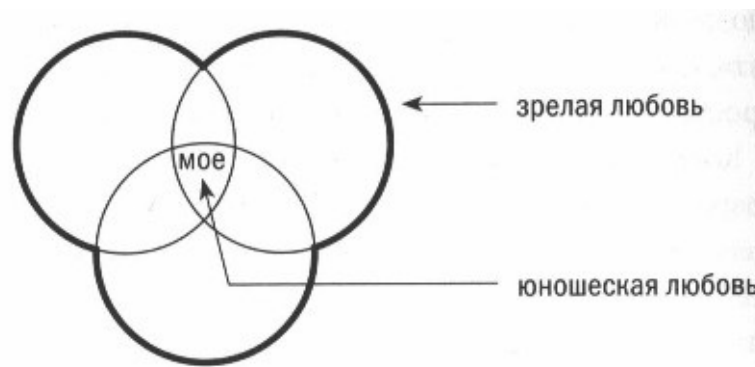
Но лучше всего находиться в состоянии «мое». Правильно?

Да, и возможность видеть «мое» как счастье наступает тогда, когда мы влюблены, или в данном случае, скорее, ослеплены любовью. Мы говорим дорогому нам человеку: «Ты моя». В действительности мы говорим: «То, кто ты “есть”, то, кем ты “должна быть”, и то, кем я “хочу”, чтобы ты стала, – это одно

и то же. Ты совершенна». Но я не называю это настоящей любовью. Я называю это «юношеской любовью» или «временным помешательством».

Временным помешательством?

Да, так как после женитьбы мы обнаруживаем три неприятные вещи: то, что «есть», «не должно» быть, того, что «должно быть», мы не обязательно «хотим», а того, чего мы «хотим», «не существует». Чтобы поддерживать рабочие отношения, мы должны учиться жить в реальных условиях, а в процессе этого обучения мы испытываем боль. Именно так мы переходим от юношеской любви, соответствующей зоне взаимного перекрытия трех окружностей, к зрелой любви, подразумевающей принятие реалий нашей жизни со всеми ее несовершенствами.



Французы похожим образом проводят различие между «нравиться» и «любить»: вам кто-то нравится потому, что...; вы любите кого-то, несмотря на то что...

Правильно. В некоторых обществах люди женятся не по любви. Они не ожидают, что три окружности перекроются и образуют «мое». Они вступают в брак по обязанности, а не потому, что сходят с ума от любви. В таких обществах жених и невеста иногда видят друг друга первый раз только на собственной свадьбе. В наши дни мы ожидаем, что «мое» будет существовать постоянно. Когда мы ощущаем потерю этой непрерывности, мы огорчаемся, мы испытываем страдание из-за того, что наши ожидания не сбылись, и мы требуем развода. Раввин Кушнер, автор «Когда с хорошими людьми случаются плохие вещи» (When Bad Things Happen to Good People)[\[8\]](#)[\[10\]](#), сказал на одной из своих лекций, что современные супружеские пары просят его совершать церковный обряд во время свадьбы, изменяя слова супружеской клятвы. Вместо того чтобы торжественно обещать быть вместе «пока нас не разлучит смерть», они предпочитают говорить «пока мы любим друг друга». Что это такое? Что мы здесь наблюдаем: обязательство хранить любовь независимо от обстоятельств или ожидание получить выгоды от любви независимо от обстоятельств?

«Мое» не эквивалентно любви. Оно соответствует незрелой любви. Зрелая любовь возникает тогда, когда мы принимаем и любим своего партнера «несмотря на». Если мы признаём собственное несовершенство, то мы можем принять и несовершенство других. А любовь к другим начинается с любви к себе. Вы должны простить себя прежде, чем сможете простить других. Таким образом, любовь растет изнутри вас, а не попадает к вам извне. Никто не может подарить ее вам. Вы сами дарите ее себе, даря ее другим.

Но как связать все это с менеджментом? Что произойдет, если мы не попадем в центральную часть, где частично перекрываются все три окружности?



Взгляните на то место на рисунке, которое я обозначил цифрой 1. Это область, где то, что мы «хотим», «должно быть», но не «есть» на самом деле. Это порождает разочарование. Я «хочу», чтобы конкретные работники моей компании вели себя строго определенным образом, и они «обязаны» вести себя так, как я от них требую. Например, мы «должны» контролировать расходы нашего бюджета, и я «хочу» их контролировать. Но меня огорчает, что этого не происходит. Реальность оказывается не такой, какой мне «хотелось бы», и не такой, какой она «должна быть»; это меня расстраивает. Я мог бы даже рассердиться и уволить нескольких работников.

Другой тип разочарования соответствует области 2. В этом случае то, что «должно быть», «есть» на самом деле, но мы «не хотим», чтобы это происходило именно таким образом. Предположим, вам отказали в выдаче кредита, и с учетом вашего реального финансового положения этот отказ выглядит закономерным. Однако вы «хотите» получить кредит. Вы не хотите признавать то, что «есть» в действительности и что «должно» произойти. Вы «не хотите», чтобы это произошло на самом деле. Поэтому вы возвращаетесь домой разочарованным. Всегда неприятно получить отказ, даже вполне обоснованный.

Я называю область 3 «жизнью во грехе». Вы делаете то, что «хотите», хотя

знаете, что не «должны» этого делать. Например, вы знаете, что «не должны» курить, но все равно не отказываетесь от сигарет. Почему вы это делаете? Потому, что вы этого «хотите».

Подождите. Какое отношение это имеет к менеджменту?

Прежде всего я утверждаю, что люди путают «есть», «хочу» и «должно быть». Взгляните на некоторые политические декларации. «Все люди являются равными от рождения». Разве здесь не перепутаны «есть» с «хочу» и «должно быть»? Люди действительно «являются» равными от рождения, «должны» быть равными или «хотят» быть равными? Другой пример: «Америка является лидером свободного мира». Но «является» ли она им? «Должна» ли она им быть? Или же мы «хотим», чтобы она им была?

Но почему здесь возникает путаница?

Потому что люди с разными стилями РАЕІ воспринимают реальность по-разному.

Например, какую тенденцию демонстрируют Предприниматели Е? Что определяет их действия: «хочу», «должно быть» или «есть»?

Они руководствуются своими желаниями.

Они путают «хочу» и «есть». Их стиль определяется следующей формулой: «Так как я это “хочу”, то это “есть”». Вот почему типичный Е может сказать: «Мы продали товаров на миллион долларов». Если А попросит показать ему контракт, то Е ответит: «Мы должны встретиться с клиентом на следующей неделе, чтобы принять окончательное решение».

Вы понимаете, что здесь происходит? Е путает «хочу» и «есть». «Так как я это “хочу”, то это “есть”». Е может также заявить: «Мы являемся лидерами в своей отрасли». Но что он имеет в виду? Что мы уже «являемся» лидерами, что мы «должны быть» лидерами или мы «хотим» ими стать?

Да, вы правы. Это напоминает мне одного менеджера, заявившего на собрании: «Мы лучшая компания в отрасли». Так как эти слова вызвали недоумение присутствующих, то он быстро поправился: «У нас есть все необходимое для того, чтобы стать лучшими».

В истории можно найти немало примеров войн, начатых вследствие смещения этих понятий. Многие люди лишились жизни потому, что их лидерами были авторитарные Е, которые действовали, руководствуясь только своим «хочу», игнорируя то, что «есть», и используя «должно быть» исключительно для обслуживания своих желаний.

Приведите, пожалуйста, пример.

Пожалуйста: действия Гитлера в конце Второй мировой войны. Он руководил военными действиями в Европе, измеряя расстояния на карте пальцами, игнорируя реалии и безжалостно казня людей, сообщавших ему плохие новости.

А кто воспринимает то, что должно быть, как будто это есть на самом деле?

Разумеется, А. Если вы спросите А: «У нас есть решение этой проблемы?» – то он может вам ответить: «Конечно, есть. Мы потратили на него миллион долларов, не так ли?» Вы можете подвергнуть сомнению его заявление: «Минутку. Я знаю, что мы “должны” иметь решение, потому что потратили на него миллион долларов, но вопрос не в этом. Мы действительно имеем решение?» Ведь фактически мы имеем решение только тогда, когда оно работает. Теперь скажите мне, какой тип воспринимает то, что «есть» как данность?

Производители Р. Для них есть только то, что есть. Независимо от того, что они хотят и что должно быть.

Правильно. А кто постоянно ходит вокруг да около, так, что вы не можете понять, «есть» ли то, во что они верят, является ли то, что «есть», тем, чего они «хотят», или тем, что, по их мнению, «должно быть»?

I.

I способен понимать различия и то, что говорят разные люди, потому что они не обладают эксклюзивным процессом, посредством которого они приходят к реальному положению дел. В то же время они не раскрывают своих мыслей, так как сначала хотят прочесть ваши. Они понимают то, что «есть», иначе.

Это может породить серьезную неразбериху.

Неразбериха обусловлена тем фактом, что разные люди воспринимают мир по-разному, о чем мы уже неоднократно говорили.

Е приходит на совещание и говорит: «Мы продали товаров на миллион долларов».

А просит: «Покажите контракт».

Е отвечает: «Мы подпишем контракт на следующей неделе после того, как клиент примет окончательное решение».

«Ага! – восклицает А. – Значит, у нас нет контракта».

«Нет, но он должен скоро появиться. Клиенту нравится наш продукт. Он собирается подписать контракт».

«Но он его еще не подписал».

«Нет, но он это скоро сделает», – говорит Е, переходя на крик.

«Но мы не имеем контракта на руках», – настаивает А.

«Какая, к черту, разница? Для чего быть таким педантом? Чтобы подразнить меня?»

«Вы, должно быть, нас обманываете. Вы говорите полуправду. Когда я пытаюсь докопаться до истины, вы приходите в ярость и обвиняете меня в инсинуациях против вас».

Тогда вмешивается I и говорит: «Давайте поговорим спокойно. В чем проблема?»

Наблюдая за происходящим, Р приходит в отчаяние: «Послушайте, ребята! У нас есть контракт или нет? Что, черт возьми, здесь происходит?» Р больше всего хочет, чтобы совещание быстрее закончилось и он мог вернуться к своей работе и не отвлекаться на происходящие разборки. «Делай дело или отчаливай!» – так формулирует свое отношение к происходящему Р.

Как понимание различий в восприятии реальности помогает вам в вашей работе?

Каждый раз, когда я провожу собрания в компаниях, которые ведут к состоянию расцвета, я настаиваю на том, чтобы слова «есть», «хочу» и «должно быть» использовались в том смысле, в котором их использует Р. Поэтому, если люди говорят: «Мы являемся лидерами отрасли», – то им лучше говорить на языке Р. Если они не являются лидерами, то я ожидаю, что они скажут об этом так: «Мы “хотим” стать лидерами отрасли, но мы еще ими не стали. Чтобы стать лидерами, мы должны сделать...» Видите, как я использую слова теперь?

Если вы, сидя на собрании, будете внимательно следить за тем, как говорят люди, то обнаружите, что они постоянно путают слова «есть», «хочу» и «должно быть». Вместо того чтобы сказать: «Я “хочу” это», что, по их мнению, может показаться высокомерным и надменным, они говорят: «Мы “должны” это сделать». Когда вы анализируете то, что они говорят, вы обнаруживаете, что в действительности они имели в виду, что они «хотят» это сделать. Поэтому я настаиваю на том, чтобы они использовали слова «хочу», а не «должны». Слово «должны» следует оставить для тех вещей, которые «должны быть» сделаны потому, что этого требует ситуация. То, что вы «должны» сделать, не имеет ничего общего с тем, что вы «хотите» делать.

Есть ли рекомендуемая последовательность использования этих восприятий?

Есть.

Какое из них следует использовать первым?

Представьте, что у вас есть три фотообъектива трех разных цветов. Но эти объективы особые. Последовательность их использования определяет цвет изображения, которое вы получаете. Предположим, что каждому из трех восприятий соответствует свой объектив: объектив «есть», объектив «хочу» и объектив «должен».

Планирование должно начинаться с «хочу». Планирование не может быть успешным без мечты. Как сказал Джордж Бернارد Шоу: «Разумный человек приспособляется к окружающему его миру. Неразумный человек пытается приспособить мир под себя. В результате прогресс полностью зависит от неразумных людей».

Если вы слишком долго будете увлекаться неразумными мечтаниями, демонстрируя приверженность к тому, что не работает и никогда не будет работать, то это может превратиться в кошмар. Кто-то должен очнуться и сказать: «Хорошо, а какова же реальность? Я знаю, что мы “хотим”, но “должны” ли мы это делать?» «Должен» следует после «хочу». Мы должны поставить объектив «должен» для перехода от утопичных мечтаний к экономически достижимым целям. Мы должны оценить издержки и компромиссы. «Вот то, что мы “хотим”. Теперь давайте посмотрим на ограничения. Во сколько обойдется нам реализация этой мечты? Наконец, если мы “должны” делать то, что мы “хотим”, давайте действовать и создавать новую реальность, новое “есть”». Последовательность планирования выглядит так: если мы «хотим» это и если это «должно быть», то тогда это начинает осуществляться.

Хочу → Должно быть → Есть

А что, если наш план не работает? Если мы постоянно отклоняемся от него? Какой должна быть последовательность в этом случае?

Вы не можете использовать ту же самую последовательность. Если вы говорите: «Я игнорирую тот факт, что это не работает вовсе, но я все равно это “хочу”», то вы испорченный человек. Такими испорченными людьми оказываются многие Е, являющиеся Поджигателями. Они игнорируют реальность.

Вот как иногда Е разрушают то, что строят. Они остаются привержены своему большому предприятию и мечте, которую оно олицетворяет. Они не хотят отказываться от своих представлений. Они не желают изменяться. Отказываются пробуждаться ото сна. А так как они не хотят признавать, что это не работает, то они по кусочку теряют то, что создали тяжелым трудом.

Они отказываются признавать то, что «есть». Они отказываются принимать реальность. Они держатся исключительно за свое представление о том, что они «хотят». «Я “хочу” это. А раз я “хочу” это, то это “должно быть”. А так как это “должно быть”, то лучше бы, чтоб это было», хотя этого и нет!

Путь к проведению изменения лежит через признание реальности. Чтобы начать движение, вы должны признать, где вы находитесь. Пока вы боретесь со своим настоящим, у вас нет энергии, чтобы двигаться к будущему. Как только вы признаете существующую реальность, ваша энергия становится доступной для проведения изменений. Таким образом, последовательность изменений должна начинаться с «есть». Что «есть», то «есть». Теперь с учетом того, что «есть», вы можете спросить, что мы «хотим» делать, а затем что мы «должны» делать. Последовательность изменения ситуации выглядит как «есть – хочу – должен», в то время как для планирования она будет иной: «хочу – должен – есть». Если вы путаете последовательности, то вы фанатик. Философ Джордж Сантаяна

сказал, что фанатик, неправильно понимая реальность, удваивает, утраивает и учетверяет свои усилия. Вот почему он все глубже и глубже застревает в песке.

Никакое изменение невозможно без предварительного признания реальности. Например, вы не начнете сбрасывать вес до тех пор, пока не признаете, что набрали лишние килограммы.

Из того что я узнал о Поджигателях, можно предположить, что они с трудом признают реалии нашей жизни.

Вы правы. Они не расстаются с мечтами, даже если их мечтания превращаются в ночные кошмары. Нередко они ждут чуда и действительно полагаются на его наступление. Они с трудом меняют свое направление.

Но вы говорили мне, что они все время меняют направление, помните? Большое колесо поворачивается назад и вперед, в то время как маленькие колесики крутятся без устали.

Наша жизнь не бывает линейной: левое не всегда находится слева, а правое – справа. Если вы будете все время идти направо, то окажетесь слева. Наша Земля не плоская, а круглая.

То же самое можно сказать и о любви и ненависти, холодном и горячем, изменчивости и стабильности. Ничто не может быть более постоянным, чем непрерывное временное. Если у вас жар, то вас знобит. Если вы в кого-то влюблены, то время от времени вы можете ненавидеть этого человека.

Вы видели быстро вращающееся колесо? Кажется, что оно стоит на месте. Е изменяют все, кроме самого изменения, поэтому, чем больше вещи изменяются, тем больше с определенного момента они остаются неизменными. Е верят, что они принимают стратегические решения, хотя в лучшем случае их решения оказывают лишь тактическое воздействие. Слишком большое изменение вызывает такой же эффект, как отсутствие изменения. Это вечный закон.

Хорошо. Давайте теперь сделаем перерыв.

Согласен.

Четырнадцатая беседа

Как превратить работу комитета в командную работу

До сих пор мы говорили о том, что конфликт необходим, потому что нам нужна взаимодополняющая команда и общность интересов. Чтобы сделать этот конфликт функциональным, нам требуются зрелые люди, способные осуществлять коммуникации и понимать особенности разных стилей принятия решений, правильная организационная структура и правильный процесс принятия решений.

Мы уже обсуждали человеческий фактор. Что касается процесса принятия решения, то он состоит из трех частей. Первая часть имеет отношение к тому, как осуществлять эффективный диалог; вторая часть – к тому, как обращаться с различными восприятиями, о которых мы говорили во время нашей последней беседы. Теперь мы перейдем к третьей части, которая посвящена тому, как управлять проведением собраний.

Можете ли вы рассказать мне еще раз, где вы нашли этот материал?

Однажды мне предложили прочитать несколько лекций в Канаде. Директор компании встретил меня в аэропорту вечером накануне моего первого выступления и пригласил в уютный номер гостиницы на встречу с другими руководителями, моими будущими слушателями. Эти менеджеры играли в покер. В номере стояло три стола, за каждым из которых сидели по четыре человека. Все игроки смеялись и шутили; энергия была из них ключом. Сотни долларов переходили из рук в руки. Игра прекратилась лишь глубокой ночью.

Когда эти люди покидали номер, я заметил нечто очень интересное. В четыре часа утра, после ночи, проведенной за карточным столом, они выглядели бодрыми и свежими. Некоторые из них говорили: «Отличная игра. Давайте соберемся завтра еще раз».

Я удивлялся тому, что произошло. Если бы я собрал этих же руководителей на совещание, то через два часа они были бы подобны выжатым лимонам. Ни один из них даже не заикнулся бы о следующем заседании комитета.

Глядя на их радостное возбуждение, я размышлял о различии между игрой в покер и посещением заседания комитета. Если бы тем же руководителям было бы дано групповое задание принять решение, то почему они не стали бы вести себя таким же образом, как при игре в покер? Эта игра в покер вдохновила меня на составление учебных программ по совместному менеджменту, осуществляемому посредством командной работы, а не за счет усилий комитета. Теперь скажите мне, в чем различие между игрой в карты и осуществлением менеджмента усилиями комитета?

Когда люди играют в карты, они развлекаются.

Развлечение – это результат, а не причина. Различие состоит не в том, что

люди любят играть. Большинство менеджеров любят также и руководить. Им нравится принимать решения.

В покере они ценят возможность соперничества.

Но в бизнесе они также конкурируют между собой. Здесь тоже есть вызов.

Они все начинают игру с равными шансами на выигрыш?

Да, но то же самое вы можете сказать и про бизнес.

Правила! В игре есть четкие правила.

Верно. Вы не стали бы играть в покер или в другую игру с людьми, не соблюдающими правил. Вы бы не стали им доверять. Во всех играх имеются свои правила. Когда дети придумывают свои игры, то первым делом они договариваются о правилах. Если кто-то нарушает правила, то игра прекращается и начинается драка. Любые взаимосвязи в нашей жизни регулируются правилами. Мы просто должны их выявить. Не существует функциональной взаимосвязи без правил поведения, хотя мы не всегда о них знаем и не всегда их понимаем. То, что разрушает функциональную взаимосвязь, называется болезнью или проблемой, которая возникает, когда мы осознанно или неосознанно нарушаем какие-то правила.

Когда мы приезжаем в другую страну и совершаем что-то противоречащее ее культуре, мы понимаем, что должны изучать местные обычаи, которые по сути являются правилами этой культуры. Жизнь, мой друг, это долгая игра, и вам следует знать ее правила.

Знать – это не проблема. Трудность представляет изучение этих правил, потому что они постоянно изменяются.

И с каждым годом все быстрее.

Итак, как же это сказывается на нас? Почему знать правила и играть по ним так важно?

Потому что не существует командной работы без взаимного уважения и доверия. А взаимное уважение и доверие невозможно без приверженности совместно согласованным правилам поведения.

Если это верно, то соблюдение надлежащих правил также сделает командную работу возможной.

Теперь вы меня поняли. Вот что я делал. Я применял администрирование А к интеграции I.

Все не вызывающее уважения или не укрепляющее доверия должно быть запрещено, а все укрепляющее доверие и уважение должно поощряться.

И в этом заключается конечный вывод?

Да. Правила, поощряющие доверие и уважение!

Но что означает уважение? Как вы можете обеспечить уважение посредством применения правил?

Я нашел ответ на этот вопрос в книге философа Иммануила Канта. Он

сказал, что уважение – это признание суверенитета другой стороны.

Но что означает суверенитет в данном случае?

Подумайте о том, что он означает в международных отношениях.

Он означает, что страна имеет законное право делать то, что она хочет, исходя из своих собственных внутренних интересов.

Верно, и если она принимает решение по своим внутренним делам, которое нам не нравится, мы не можем использовать вооруженные силы, чтобы заставить эту страну изменить свое решение. Ведь в этом случае мы нарушим ее суверенитет.

Правильно.

Но то же самое применимо и к межличностным отношениям. Я признаю ваше право думать и говорить не так, как я, потому что это ваше внутреннее дело. Вы не пытались воздействовать на меня; я вас уважаю. Если же я заявляю: «Как вы посмели так думать и говорить? Это самая большая глупость, которую я когда-либо слышал!» – то что я тогда делаю? Я использую свою бомбардировочную авиацию, чтобы заставить вас изменить свою точку зрения, хотя все, что вы сделали, это просто высказали свои мысли вслух. Ваши высказывания не были действиями, направленными против меня, и не оказали на меня никакого влияния.

Да. Вольтеру приписывают следующие слова: «Я не согласен с вашими идеями, но я готов отдать жизнь за ваше право свободно их высказывать». Таким образом, взаимное уважение означает, что каждый из нас признаёт право другого иметь и высказывать свое собственное мнение, отличное от нашего.

Верно.

А что можно сказать о взаимном доверии?

Я работаю над этим вопросом. Раньше мне казалось, суть взаимного доверия выражается словами: «Не делай другим того, чего бы ты не хотел, чтобы другие делали тебе».

Но это неправильно с точки зрения взаимного доверия для коммуникаций, помните?

Да, я это помню. Нам необходимы объединенные и синхронизированные различия; нам необходима гармония – не вопреки, а благодаря различиям. Если правила не соблюдаются должным образом, мы можем получить единство, которое убьет различия, или различия, которые убьют единство.

Я сбит с толку и не удовлетворен этим объяснением.

Я тоже. Я по-прежнему работаю над этой темой, и кто знает, сколько еще времени мне потребуется. Но это позволяет вам увидеть те трудности, которые я преодолел и продолжаю преодолевать для того, чтобы прийти к тому, о чем я вам только что говорил. Очень сложно сделать понятия простыми и очень просто сделать их сложными.

Не будете ли вы так любезны сообщить мне несколько проверенных вами правил, которые могли бы помочь мне выбраться из этого лабиринта?

Я разработал правила, которые проверил во многих компаниях и в условиях разных культур. Я обнаружил, что люди могут изменять свое поведение без разговоров о взаимном доверии и уважении. Если структура организации изменялась, а люди знали правила поведения, обеспечивавшего взаимное уважение и доверие, то отгадайте, что в результате происходило? Люди естественным образом начинали работать со взаимным доверием и уважением. Я эмпирически разработал программу модификации поведения – не когнитивную программу, – которая призвана убедить людей изменить отношение с помощью знания фактов.

Не могли бы вы дать мне несколько примеров применения этих правил?

Они очень простые, но их простота делает их очень действенными. Я предупреждаю вас, что крайне опасно недооценивать их силу только потому, что они выглядят так просто.

Почему вы меня предостерегаете?

Потому что у некоторых людей благодаря усилиям отдельных представителей научного мира выработалось представление о том, что если что-то не является сложным, то значит, оно является слишком простым для того, чтобы успешно работать. В действительности же все оказывается совсем не так. Если что-то не является простым, то оно является слишком сложным. Я потратил годы на то, чтобы упростить некоторые вещи, и поверьте мне, это была трудная работа.

Тогда назовите мне эти простые, но действенные правила, которые вы усвоили.

Хорошо, я приведу вам пример. Одно из правил касается времени начала собрания. Обычно собрания не начинаются вовремя. Те немногие люди, которые приходят вовремя, чувствуют себя дураками. Важные персоны, как правило, опаздывают, и чем более важными они являются, тем позднее они считают возможным прийти на собрания. Иногда вы можете проанализировать всю организационную иерархию, наблюдая за тем, в какой последовательности появляются люди в зале заседаний. Босс приходит последним, и если кто приходит позже него, то это воспринимается как оскорбление. Первое правило моей методологии требует начинать собрания вовремя. Это позволяет продемонстрировать уважение ко всем присутствующим.

Но что, если кто-то действительно не имеет возможности прийти вовремя?

Это вполне нормально. Люди могут опаздывать, но не более чем на десять минут – до тех пор, пока они готовы выкладывать заранее согласованную сумму за каждую минуту опоздания. Они могут также платить за каждое нарушение

распорядка – также согласованную сумму. Таким образом, опоздавшие платят штраф и занимают свои места. Человек, заплативший штраф, понимает, что он нарушил правила. Это символический акт, а не финансовое наказание. От опоздавших не требуется никаких объяснений независимо от уважительности причин опоздания. Платить штраф должны все.

Это довольно радикальное средство. Приведите, пожалуйста, другой пример.

Еще одно правило касается тех, кто выступает на собраниях. Когда люди говорят об эмоциональной проблеме или о чем-то, что создали сами, обычно они продолжают думать об этом и после того, как заканчивают выступление. Они прослушивают свою собственную «ленту», проверяя, действительно ли они сказали все, что хотели. Когда это происходит, их взгляд обычно становится блуждающим.

Теперь опасность состоит в том, что в то время, как они мысленно слушают сами себя, к ним может обратиться кто-то другой. Но кого они будут слышать в этот момент?

Очевидно, себя самих.

Вот почему с такими людьми в этот момент очень трудно общаться, особенно если они относятся к типу Е. Они очень креативны и им надо выслушать так много своих собственных идей! По малейшему поводу они могут начать думать настолько интенсивно, что перестанут слышать других. Вот почему их так часто обвиняют в высокомерии и неуважении к собеседникам. Но такое поведение обусловлено не высокомерием, а погруженностью в свои собственные идеи.

Когда человек заканчивает выступление, то председатель передает слово кому-то другому. В этом заключается большая ошибка.

Почему? Ведь кто-то должен поддерживать ход собрания?

Когда один человек заканчивает выступление и начинает говорить другой, то первый не слышит второго. Первый мысленно анализирует свои собственные заявления. А после нескольких часов эмоционального обсуждения острых проблем все участники собрания начинают слушать свои собственные «ленты», а не то, что говорят другие. Они могут слушать, но не слышать друг друга.

Как мы узнаем, когда человек закончил говорить?

Вы скажете мне это сами. Кто тот единственный человек в мире, который знает, что вы сказали все, что хотели сказать?

Это я сам!

Правильно. Только тот, кто говорит, знает, когда он заканчивает свое выступление. Таким образом, здесь мы имеем второе правило методологии Адизеса: люди могут говорить до тех пор, пока они хотят это делать. Если они прекращают говорить, то подумайте о том, что они сказали, а затем

продолжайте дискуссию, это будет правильное поведение. Никто другой не имеет права прерывать выступающего. Когда человек чувствует, что он действительно закончил речь, он начинает смотреть направо. Момент, когда он поворачивает голову направо, является сигналом для тех, кто хочет взять слово, что они могут поднимать руки. Затем человек, который только что закончил речь, по собственному выбору приглашает к микрофону кого-то другого из числа желающих выступить. Отметьте, что он приглашает не того, кто первым поднял руку, а того, кого сочтет нужным. При этом он должен называть следующего выступающего только по имени.

Почему нужно обращаться только по имени? Почему нельзя обратиться по фамилии или просто указать жестом направо? Почему нельзя сказать «подходите» или кивнуть? Это звучит ужасно официально. Раньше я думал, что вы Е, теперь же мне кажется, что вы законченный А.

Единственный способ, позволяющий вам оценить мои слова, заключается в том, чтобы самому пережить эту ситуацию, а не в том, чтобы ее анализировать. Постарайтесь меня понять – я разработал до мельчайших деталей метод, позволяющий развить в организационной культуре доверие и уважение, которые в ней ранее отсутствовали. Я опираюсь здесь не только на теорию. Теория не значит ничего, если она не проверена практикой.

Это правило обращаться к другим выступающим только по имени было разработано по многим причинам. Когда вы эмоционально вовлечены в рассмотрение какого-то вопроса, вы можете забыть фамилию человека, к которому обращаетесь. Вам может потребоваться несколько секунд, чтобы ее вспомнить. Если вы действительно помните его фамилию, то это признак того, что вы закончили свое выступление. Если же вам трудно ее вспомнить, то значит, вы еще не закончили обдумывание. Не торопитесь, вернитесь назад и проанализируйте вопрос еще раз. Подумайте о том, что вы сказали, попробуйте выразить свои мысли другими словами, вносите столько поправок, сколько сочтете нужным, до тех пор пока не почувствуете уверенности в том, что сказали то, что хотели сказать. Когда вы вернетесь из своих глубоких размышлений, повернитесь направо, и если вы сможете мгновенно вспомнить имя человека, находящегося справа от вас с поднятой рукой, то это будет означать, что вы закончили думать и говорить.

Почему я не могу обращаться по фамилии?

Для этого есть серьезная причина. Вспомните, как поступали ваши родители, когда в детстве вы огорчали их своим поведением. Они обращались к вам по имени и фамилии: «Джонатан Смит, вам пора идти спать». Таким образом они делали свое обращение официальным. С другой стороны, гораздо труднее вызвать ссору, когда вы называете только имя человека. Это ваша страховка от того, что поднятая тема огорчит группу. Если каждый должен будет

называть каждого по имени, то это снизит уровень разочарования и враждебности. Кто-то может оказаться очень расстроенным и говорить не переставая. Когда наступает время освободить место для следующего выступающего, это человек обычно делает глубокий вдох и говорит: «Джо». Он будет не в состоянии сказать: «Джо!» в агрессивной манере. Фамилия, в отличие от имени, может быть произнесена агрессивно, как она произносилась нашими родителями. Это правило служит для сохранения дружеского климата. Кроме того, людям нравится, когда к ним обращаются по имени. Это подкрепляет доверительную атмосферу независимо от того, насколько болезненно протекает дискуссия.

Почему бы не передать слово человеку, первому поднявшему руку?

Потому что тогда на собрании будут доминировать Р. Р или Е обычно поднимают руки первыми, даже не до конца обдумав то, что они собираются говорить. Они делают это просто для того, чтобы получить слово. Они собираются представлять свои сырые идеи. Люди на собрании обычно ведут себя агрессивно, так как они конкурируют за возможность выступить.

Вызывая первого человека справа от вас, сидящего с поднятой рукой, вы создаете ситуацию, в которой другим просто приходится ждать своей очереди.

Почему ждать – это хорошо? Я ненавижу собрания именно по этой причине. Они тянутся бесконечно.

На древнееврейском языке слова терпимость (толерантность), терпение и боль имеют общий корень. Это заставило меня задуматься. Чего мы хотим достичь в командной работе, так это взаимного уважения. Но взаимное уважение невозможно без взаимной терпимости, верно?

Верно.

Я не могу сказать: «Я уважаю ваши мнения, но я их не выношу». Так дело не пойдет. Нет уважения без терпимости, и нет терпимости без терпения. Я не могу сказать: «Я признаю за вами право иметь другие мнения, но у меня не хватает терпения их выслушивать». Единственный способ терпимо относиться к другому человеку заключается в том, чтобы запастись терпением.

В наше время проявление терпимого отношения к другим мнениям и выработка терпения, необходимого, чтобы их выслушать, оказываются болезненными процессами.

Я понимаю, почему так много людей проявляют неуважение на собраниях комитетов. Они не могут причинить себе боль, вызываемую терпимым отношением к тем, кто проявляет несогласие с ними.

Что же тогда делают люди, когда у них имеются разные мнения и мало толерантности? Они повышают голос и начинают говорить быстро. Вы знаете, что они таким образом демонстрируют? Свою боль! Они ускоряют темп выступлений, стремясь избавиться от страдания. Они сломя голову несутся по

шоссе, ведущему к деструктивному конфликту.

Вызывая первым человека, который находится справа от вас с поднятой рукой, даже если другие люди подняли руки раньше его, вы заставляете этих людей ждать. Ожидая своей очереди, они вырабатывают терпение, а по мере того, как они вырабатывают терпение, они вырабатывают и терпимость. Понемногу они приучаются жить с болью. По моему мнению, цель обучения и развития менеджеров заключается в повышении способности человека справляться с болью, вызываемой конфликтом.

Опытные менеджеры знают, как иметь дело с болью, возникающей при взаимодействиях с людьми. Они выдержали столько пожаров – ведь по своим теплозащитным свойствам они подобны тефлоновой сковородке. К ним больше ничего не прилипает. Молодые люди, не способные переносить боль, сталкиваются с трудностями в процессе управления, потому что они теряют голову при первых признаках дискомфорта. Они начинают проявлять защитное поведение и делать неверные суждения. Опыт имеет важное значение, потому что он помогает менеджерам выработать способность выносить боль межличностных отношений.

В соответствии с методологией Адизеса мы учим людей совершенствовать свои навыки управления в том числе и путем выработки умения переносить боль, вызванную необходимостью выслушивать тех, кто имеет собственные мнения. То, что происходит при этом, весьма интересно. Вот один из примеров.

Предположим, что первым поднял руку человек, находящийся на седьмом месте от выступающего. Но право говорить должно быть предоставлено первому человеку справа от выступающего, который держит руку поднятой. Допустим, право выступить получает несколько человек прежде, чем его наконец-то достаивается седьмой участник. Сначала этот человек нервничал из-за предстоящего выступления, но к моменту, когда ему предоставили слово, он понял: «Мне нечего сказать. Мое мнение изменилось». Слушая других, этот человек узнал что-то новое. В таких ситуациях возникает взаимное уважение, потому что люди учатся друг у друга.

Вы хотите сказать, что если мы передаем право выступить человеку, первым поднявшему руку, то уважения не возникнет?

Именно так. Быстрые в своих действиях Е и Р стали бы доминировать на собраниях. А тратили бы время на обдумывание своих действий, а I, которые всегда пристально следят за происходящим, не выступали бы вовсе.

Е пришли бы к заключению, что А и I не знают, что сказать, и стали бы относиться к ним неуважительно. Вынужденные слушать выступления А, Е могли бы понять, что они не являются единственными участниками, имеющими хорошие идеи.

Когда люди не спешат выносить суждения, это является лучшим признаком

того, что они учатся друг у друга и между ними есть взаимное доверие. После того как вы проведете несколько собраний в таком стиле, то вы услышите, как люди говорят: «У меня есть идея, но я не слишком уверен в ее правильности. Я хотел бы услышать о ней мнения других людей». Это значит, что люди начали слышать друг друга.

Не могли бы вы повторить эти правила еще раз?

Во-первых, кто бы ни выступал, он может говорить столько, сколько ему необходимо. Никто не может разговаривать или поднимать руку, пока выступающий не закончил свою речь. Люди должны ждать своей очереди – не спешить и не торопить других. Когда человек заканчивает выступление – и только он решает, когда это нужно сделать, – то он смотрит направо. Желающие взять слово должны поднять руки. Тот, кто только что закончил выступление, передает слово первому человеку, сидящему от него справа с поднятой рукой. В тот момент, когда он называет этого человека по имени, он передает ему право говорить. Теперь может говорить только тот человек, имя которого было только что произнесено.

Но человек может говорить бесконечно. Одни люди имеют что-то сказать, а другие считают, что они должны что-то сказать. Я могу поседеть, слушая людей второго типа.

Если вы хотите сделать дискуссии долгими, сделайте их короткими. А если вы хотите сделать их короткими, то вам лучше позволить им быть долгими.

Вы опять возвращаетесь к тому же самому. Что происходит, если люди выступают по очереди?

Каждый, кто перебивает выступающего, платит штраф. Деньги, полученные от нарушителей, направляются на благотворительные нужды.

Люди не станут нарушать правила, если увидят перед собой банку с деньгами, собранными в виде штрафов. Они будут дожидаться своей очереди, а затем выступать в спокойном тоне. Как говорится, Divrey Nachamim benachat Nishamaim, что в переводе с древнееврейского означает «слова мудрых людей выслушиваются спокойно». Глупые же люди кричат друг на друга. Арабская пословица гласит: Al agial min alshiatan, то есть «спешка – от дьявола».

На собраниях, которые проводятся в соответствии с этими правилами, ни один человек не будет прерывать вас, оказывать на вас давление или пытаться взять слово без очереди. Вы можете спокойно обдумывать то, что хотите сказать. Вы имеете возможность проверить, действительно ли вы сказали то, что собирались сказать, и в любой момент можете закончить высказывать свои мысли. Это позволяет другим людям слышать также и вас. Мы будем двигаться по кругу до тех пор, пока не закончим обсуждение поднятого вопроса, каким бы он ни был.

Да, но что происходит, если один человек начинает говорить по теме X,

другой – по теме Y, а третий – по теме Q? Таким образом вы можете затронуть пятнадцать разных тем и совершенно отклониться от первоначальной повестки дня.

Вот почему ведущий собрания, называемый Интегратором I, должен следить за тем, чтобы выступающие не отклонялись от повестки дня собрания.

Интегратор I должен направлять дискуссию и прерывать выступающих в случае необходимости. Благодаря этому группа не будет распылять свои усилия по разным направлениям.

Что можно сказать о штрафах? Всегда ли они действенны?

Штрафы плохо помогают в случае их применения к людям с крайними проявлениями стиля E. Они не приносят большой пользы в таких странах, как Израиль или Греция, где E является преобладающим стилем в национальной культуре. В США штрафы не оказывают заметного эффекта на деятельность недавно созданных компаний, в которых силен дух предпринимательства E. Яркие E не беспокоятся о деньгах. Я помню несколько случаев, когда E выходили из себя, бросали на стол десять долларов и говорили: «Я плачу один доллар за то, что нарушил правила сейчас, и еще девять долларов за те девять случаев, когда я захочу выступить. Потому что я хочу говорить тогда, когда я этого хочу».

E согласны заплатить сто долларов штрафов в течение одной сессии за возможность добиться того, чтобы их мнения были выслушаны. Для E у меня есть другое правило. Всякий раз, когда E допускают нарушение, они лишаются права на очередное выступление. Для E нет более серьезного наказания, чем лишение возможности высказать свое мнение. Поэтому они ведут себя спокойно, соблюдают правила и участвуют в дискуссии в установленном порядке.

Есть ли еще какие-то правила?

Есть, и очень много.

Вы их проверяли?

Я разработал методологию, которая использовалась более двадцати лет в сотнях компаний по всему миру. Она доказала свою действенность в компаниях разных размеров в условиях разных культур и разных технологий. Мы приходили в компании со слабым взаимным доверием и уважением и низким уровнем сотрудничества и коммуникаций и превращали их в компании, в которых взаимное доверие и уважение становились прочными, а сотрудничество и коммуникации поднимались на невиданный ранее уровень. Мы превращали энергию, ранее тратившуюся на внутренние конфликты, в энергию, которая стала направляться на борьбу с конкурентами и на удовлетворение потребностей клиентов.

Эта методология обеспечивает длительный эффект?

Она работает, но ее эффект может быть непродолжительным. Если компания прекращает использование методологии Адизеса, то она утрачивает обеспечиваемое этой методологией преимущество.

Почему компании могут прекратить использование методологии?

Потому что изменение – реальное изменение – всегда болезненно. Методология Адизеса результативна, но непопулярна, поэтому некоторые компании останавливаются на полпути. Например, если в компанию приходит новый директор, не знакомый с этой методологией, то он может остановить процесс, изменить структуру и ликвидировать то, что было создано с таким трудом.

Сколько времени требуется, чтобы внедрить вашу систему в организации?

Изменение организации может потребовать от года до трех лет при условии проведения ежемесячных сессий продолжительностью от одного до трех дней.

Можете ли вы быть кратким? В чем квинтэссенция вашей теории? Что бы вы сказали, если бы вам отвели для этого время, в течение которого вы смогли бы стоять на одной ноге?

Создание климата взаимного доверия и уважения в вашей организации с помощью 1) правильной структуры, 2) упорядочения коммуникаций и принятия решений и 3) зрелых людей, вызывающих и проявляющих уважение и доверие.

В этом состоит суть теории. С ее помощью вы можете улучшить свою организацию или что-то другое, чем вы управляете, включая вашу семью, общество или личную жизнь.

Это были очень длинные беседы. Не могли бы вы резюмировать их еще раз?

Резюме

Менеджмент – это процесс решения проблем, возникающих вследствие происходящих изменений. Эти проблемы имеют предсказуемую форму: одни являются нормальными, а другие – аномальными. Они появляются в соответствии с жизненным циклом организации, как это показано в моей книге «Управление жизненным циклом корпорации». Для того чтобы успешно управлять чем-нибудь, мы должны принимать качественные решения о том, как решать эти проблемы, и быть в состоянии выполнять эти решения эффективно.

Для того чтобы принимать хорошие решения, необходимо иметь взаимодополняющую команду. Ни один из нас не способен раз за разом принимать первоклассные решения. Кроме того, для реализации решений нам требуется воспринимаемая долгосрочная общность интересов с людьми, которые нужны нам для осуществления того, что было решено.

Существование взаимодополняющей команды порождает конфликт. Он возникает потому, что мы осуществляем неверные коммуникации, когда по-разному думаем, говорим и действуем. Единство интересов также встречается довольно редко. Мы не всегда имеем беспроеигрышные условия. В этом состоит еще один источник конфликтов.

Конфликт является естественной составляющей процесса управления и нашей жизни. Так как управление должно иметь дело с изменениями, то не может быть управления без конфликта. Разные люди по-разному думают о том, что должно быть сделано с изменением. Разные люди имеют также разные интересы, на которые влияют изменения. Покажите мне изменение, и я покажу вам конфликт. Суть правильного управления изменением состоит в том, чтобы превратить конфликт из деструктивного в конструктивный.

Конфликт является конструктивным и синергетическим, когда отличные друг от друга люди извлекают полезную информацию из своих различий. Чтобы это произошло, необходимы коммуникации и взаимное уважение.

Если имеются условия, воспринимаемые как беспроеигрышные, по крайней мере в долгосрочной перспективе, и если мы доверяем друг другу настолько, что верим в конечное устранение расхождений в наших интересах, то мы будем сотрудничать, и конфликты интересов могут быть направлены в конструктивное русло.

Следовательно, хороший менеджмент – это командная работа, основанная на взаимном доверии и уважении, на сотрудничестве и коммуникациях.

Для успеха командной работы нам требуются правила поведения в процессе принятия решений, стимулирующие доверие и уважение. Нам также нужны зрелые и сбалансированные люди и правильно разработанная организационная структура.

Конфликт является неизбежным спутником изменений. Мы хотим, чтобы

он был конструктивным. Для этого мы должны иметь правильно выбранных людей, правильный процесс принятия решения и правильную организационную структуру.

Большое спасибо. Мы обязательно встретимся с вами снова. Меня особенно заинтересовал процесс превращения деструктивной энергии, порожденной конфликтом, в конструктивную энергию.

Я думаю, что вы время от времени будете просматривать записи наших бесед. Я уверен, что вы в конце концов поймете то, что не поняли с первого раза. И это будет справедливо для каждого последующего просмотра. Кроме того, попытайтесь объяснить смысл наших бесед тем, кто еще не знаком с их содержанием. Благодаря таким объяснениям вы обнаружите важные вещи, которых не замечали прежде.

На сербо-хорватском языке слово «учить» идентично слову «заново узнавать». Когда вы учите других, вы действительно понимаете, чему вы научились и что вы знаете. В любом случае спасибо вам, что нашли время для встреч со мной.

Спасибо вам за то, что вы всегда были готовы слушать то, что я вам говорил. Какова ценность всего того, о чем я думаю, если мне не с кем поделиться своими мыслями?

О методологии Адизеса

Когда мы впервые слышали об Ицхаке Адизесе от президентов самых разных компаний, которых мы знали и уважали... то эти люди просто говорили, что он является представителем нового племени консультантов по вопросам менеджмента, человеком, реально понимающим, как работает бизнес и что должно быть сделано, чтобы он мог работать еще лучше. Фактически Адизес – это больше, чем просто консультант. Он является пионером в области менеджмента – серьезным, проницательным и умелым наблюдателем поведения организаций, которое он изучает уже более 25 лет.

Журнал The Editors of Inc.

В прошлом году мы увеличили сбыт на 70 %, сократили эксплуатационные издержки, повысили прибыльность и значительно улучшили климат в нашей организации. Во многом эти результаты были достигнуты благодаря использованию методологии Адизеса.

Дональд Бороян, президент Francorp, Inc.

Взаимное уважение и энтузиазм достигли в нашей компании невиданных ранее уровней. Адизес дал нам средство и импульс для того, чтобы вовлечь в управление компанией всех ее сотрудников. Нет сомнений в том, что изменения во внутреннем климате оказались невероятными... его метод позволяет получить от каждого тот вклад, который он способен внести в успех общего дела.

Фрэнк Чемберлен, президент Porter Paint Company

Корпорации, как и люди, проявляют разные качества в разные периоды жизни. Доктор Адизес описывает эти этапы так, как никто не делал этого прежде; он предоставляет вам возможности лучше понять свою корпорацию, что позволяет вам стать неизмеримо мудрее.

Ульям Фарли, председатель правления Farley Industries

С Ицхаком Адизесом мы исследовали нашу управленческую структуру для того, чтобы найти способы придать ей больше сфокусированности и определенности, и в результате спроектировали нашу организационную структуру... Это был настоящий успех! Вначале мы были настроены скептически, но в конце работы пришли в неописуемый восторг. Мы смогли добиться высокой сфокусированности и значительно повысить индивидуальную и коллективную ответственность.

Эрнест Флейшман, вице-президент и исполнительный директор Лос-Анджелесской филармонии

Методология Адизеса помогла нам решить многие структурные и функциональные проблемы. Я уверен, что сегодня она является самой передовой методологией менеджмента в мире.

П. Н. Геролиматос, президент P.N. Gerilymatos S.A., Греция

Адизес помог нам начать думать как единая корпорация. Прежде каждый из нас действовал только как представитель своего подразделения.

Фернандо Хильсенбек, вице-президент Villares Industries, Бразилия

Адизес упростил теорию менеджмента. Его послание является ясным и кратким. Как и при знакомстве с книгами Питера Друкера, чем больше времени вы инвестируете в чтение «Управляя изменениями», тем выше отдача от ваших инвестиций.

Джордж Ландгребе, президент и директор American Banker / Bond Buyer

Ицхак Адизес – настоящий гуру менеджмента, и его идеи применимы как в личной жизни, так и в управлении компаниями. В его книге вы познакомитесь, как познакомился и я, с преимуществами законченной сбалансированной теории, которая может успешно применяться в повседневной жизни.

Харви Маккей, автор бестселлера «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо»[\[9\]](#)

Адизес является одним из немногих консультантов по вопросам менеджмента, сумевшим превратить набор теоретических концепций в исключительно действенные практические указания для менеджеров. Еще более впечатляет то, что он интегрировал эти принципы во всеобъемлющую систему менеджмента. Кроме того, эта грандиозная работа осуществлялась с использованием концепции жизненного цикла, нацеливающейся на распространенный источник трудностей, с которыми сталкиваются многие менеджеры.

Уильям Ньюман, почетный профессор Columbia University Graduate School of Business

Методология доктора Адизеса не только предоставляет исключительно действенное средство построения функционально эффективной организационной структуры, его подход позволяет проводить функциональные изменения в обстановке улучшения морального климата вашей организации.

Лорен Ротшильд, президент American Protection Industries, Inc.

Программа повышения квалификации руководителей, разработанная Адизесом, помогла мне освоить новые эффективные способы принятия трудных управленческих решений.

Ли Рувич, издатель, Miami Review

Опыт оказался исключительно позитивным. Люди, посещающие разные этапы программы, убеждены, что методология очень полезна и что время, затрачиваемое на ее освоение, окупится сторицей. Слушатели программы становятся более уверенными в будущем своих компаний. В процессе занятий мы вырабатываем внутреннюю уверенность в себе и внутреннее доверие. Люди становятся более спокойными и лучше подготовленными к будущему.

Пауло Вилларес, президент и директор Villares Industries, Бразилия

Чтение и перечитывание Адизеса стимулируют не только мое инновационное мышление, но и мои эффективные действия. Насколько необычным является его основанный на здравом смысле подход к рассмотрению сложных ситуаций!

Кирби Уоррен, профессор Columbia University School of Business

Выражения признательности

Список людей, внесших вклад в создание этой книги, будет довольно длинным. Я читал лекции на основе материала этой книги в течение двадцати пяти лет. Вначале я использовал небольшую простую модель, а затем постепенно развивал ее по мере того, как люди знакомились с ней и делали свои замечания{11}. Кто-то не соглашался с нею и обогащал меня своими критическими аргументами. Кто-то помогал нагляднее представить мои идеи и предлагал мне свои реальные истории, шутки, анекдоты и даже карикатуры. Со временем я понял, что то, о чем я рассказывал на своих лекциях об организациях, применимо также и к личной жизни. Когда меня приглашали выступить перед главами стран и министрами, то применимость этих идей к социально-политическим проблемам также становилась очевидной.

Итак, кому я должен выразить благодарность? С кого следует начать? Некоторые люди стоят здесь особняком. Прежде всего, это мои родители, которые благодаря своей сефардской мудрости сумели многому меня научить. Помимо родителей я должен назвать господина Вукадиновича, моего первого учителя в Белграде, преподавшего мне урок, который я никогда не забуду. Я был в то время восьмилетним ребенком, чудом уцелевшим в огне Холокоста, в котором погибла половина моей семьи. Я был робким и застенчивым. Другой ребенок из нашего класса постоянно публично оскорблял меня своими антисемитскими высказываниями. Господин Вукадинович поставил нас обоих перед классом и рассказал нам о братстве людей, о том, что мы все выглядим одинаково, но при этом можем наслаждаться своей неповторимостью. Он говорил о доверии и уважении. Он посадил нас до конца года за одну парту, и мой враг стал одним из моих лучших друзей, с которым у меня до сих пор сохранились прекрасные отношения. Далее я хочу поблагодарить Иегуду Эреля, одного из лидеров израильского молодежного движения Noar La Noar. Я приехал в Израиль после окончания Второй мировой войны, желая обрести там свой дом, но при этом боялся оказаться отвергнутым. Он помог мне обрести свои корни и чувство принадлежности к новому обществу, научив помогать тем, кто оказался менее удачливым, чем я.

Затем наступили годы учебы в Соединенных Штатах. Профессор Уильям Ньюман из Колумбийского университета обучал меня теории менеджмента, но еще важнее было то, что он делал это, используя свое открытое мировоззрение и практическое видение процесса управления – чему я также пытаюсь подражать в своей интеллектуальной жизни.

Наконец, в течение трех лет я извлекал ценные знания из общения с моим другом Амритом Десаи (известным также под именем Гурудев), духовным лидером и основателем Kripalu Center в Леноксе, штат Массачусетс. От него я многое узнал о любви, о гармонии, об интеграции с окружающим нас миром.

Я не могу не упомянуть и Розмари Состарич, Адриенну Денни, Элспет Мак-Хатти, Чарльза Марка, Билла Чикеринга, Майкла Лейма и Денизу Райс. Каждый из вас внес свой вклад в подготовку этой книги к печати. Благодарю вас от всего сердца.

Каждому из моих учителей, коллег и студентов я выражаю самую искреннюю признательность и благодарность.

Ицхак Адизес Санта-Моника, Калифорния, сентябрь 1991 года

Об авторе

Доктор Ицхак Калдерон Адизес, основатель и директор Института Адизеса (Adizes Institute) в Санта-Барбаре, Калифорния, США, а также руководитель Аспирантуры Института Адизеса по специальности «Внедрение изменений и лидерство» (Adizes Graduate School for the Study of Change and Leadership). С 1975 года занимается разработкой диагностическо-терапевтической методологии осуществления организационных изменений, ныне известной во всем мире как «методология Адизеса». Доктор Адизес применяет свою методологию в самых разных организациях с числом работников от 30 до 150 тыс. человек. Его методика организационной терапии помогла и помогает организациям в разных странах мира, в том числе в США, Малайзии, Израиле, Испании, Мексике, Норвегии, а также в России добиться высоких результатов и занять лидирующие позиции в самых разных отраслях – от банковской деятельности до поставок продовольствия, при этом его клиентами были не только корпорации, но и церковные и государственные структуры. Методология Адизеса изложена во многих учебниках и записана автором на многих аудио– и видеоносителях. На сегодня более 1 тыс. компаний во всем мире применяют методологию Адизеса и более 200 дипломированных выпускников Института Адизеса обслуживают организации в разных странах мира, в том числе в России и СНГ.

Ицхак Адизес признан ведущим мировым экспертом в области менеджмента. По итогам рейтинга «100 лучших консультантов в сфере лидерства» издания Executive Excellence (2008 год), одного из самых престижных деловых журналов в США, Ицхак Адизес занимает 27-е место.

Доктор Адизес читает лекции на четырех языках. Прекрасный оратор, он не раз был основным докладчиком на многочисленных профессиональных конференциях и выступал перед руководителями корпораций более чем в 50 странах мира, в том числе в России и СНГ. Лично консультировал президентов и премьер-министров ряда стран. Статьи доктора Адизеса печатаются в таких известных изданиях, как Fortune, Business Week, New York Times, London Financial Times, а его выступления транслируются многими теле– и радиостанциями, в том числе Public Broadcasting System.

Доктор Адизес автор 17 книг, переведенных на 26 языков. Из них безусловными бестселлерами являются книги «Управляя изменениями», «Стили менеджмента: эффективные и неэффективные», «Как преодолеть кризисы менеджмента», «Управление жизненным циклом корпорации», «Стремление к Расцвету».

Живет в Санта-Барбаре с женой Нурит и шестью детьми.

Сноски

[5] Книга написана незадолго до распада СССР. Прим. науч. ред.

[6] В других книгах можно найти отличную терминологию, а именно: успех = внешняя интеграция / внутренняя дезинтеграция. Оба варианта корректны и равнозначны. Прим. науч. ред.

[7] Герберт Маршалл Маклюэн (1911–1980) – канадский философ, филолог, литературный критик, эколог средств коммуникации и теоретик воздействия артефактов как средств коммуникации. Получил широкую известность как исследователь воздействия электрических и электронных средств коммуникации на человека и общество. Прим. ред.

[8] Издано на русском языке. Кушнер Г. Когда с хорошими людьми случаются плохие вещи. М.: Попурри, 2004.

[9] Издано на русском языке. Маккей Х. Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо. М.: Попурри, 2008.

Комментарии

[{8}](#) H. Storm, Seven Arrows (New York: Harper & Row, 1972).

[{9}](#) Ray Benson, Relaxation Response (New York: William Morrow, 1975).

[{10}](#) Rabbi Harold S. Kushner, When Bad Things Happen With Good People (New York: Schocken Books, 1981).

[{11}](#) Ichak Adizes, Beyond The Peter Principle, рукопись работы, UCLA Graduate School of Management. Позднее опубликована под названием Mismanagement Styles, California Management Review 19:5–20 (Winter 1976); затем дополнена и опубликована как How To Solve The Mismanagement Crisis (Dow Jones/Irwin, 1979, Santa Monica: Adizes Institute, 1980); в дальнейшем послужила основой для Corporate Lifestyles: How And Why Corporations Grow And Die and What To Do About It (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988).