

**Ицхак Адизес**  
**Управляя изменениями (Часть\_1)**

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

«Выживают не самые сильные или самые умные виды, а те, которые лучше других приспособляются к изменениям», – говорил Чарльз Дарвин. Ицхак Адизес продолжает эту мысль: «Мы перестанем сталкиваться с проблемами только при полном отсутствии изменений, а это произойдет, лишь когда мы... умрем». Книга посвящена процессам принятия управленческих решений в условиях постоянных изменений, происходящих как внутри, так и снаружи организации. Проблемы, возникающие вследствие изменений, по мнению Адизеса, не только предсказуемы, но и разрешимы. Автор наглядно показывает, как можно создать и сохранять целостность организации, если вы владеете искусством качественного принятия и внедрения управленческих решений. Из этой книги вы узнаете: почему конфликты неизбежны и даже нужны; как сделать конфликт конструктивным; как осуществлять коммуникации с другими людьми, стили управления которых отличны от вашего; как распознавать плохое управление; как принимать качественные решения; как предсказать, будет ли решение реализовано; как организовать командную работу; как создать атмосферу взаимного доверия и уважения; CAPI: ключ к управлению изменениями. Книга переведена на иврит, македонский, испанский и другие языки.

## Предисловие

Уважаемый читатель!

Книга, которую вы держите в руках, принадлежит перу известного «гуру» управленческой теории доктора Ицхака Калдерона Адизеса. Лет десять назад это имя в России было известно лишь в узких научных кругах – на него ссылались в диссертациях и научных статьях. Но в большинстве случаев это были ссылки на ссылку, поскольку книги И. Адизеса в оригинале были практически недоступны, а русских переводов не существовало. Но за эти годы ситуация кардинально изменилась: практически все его книги уже изданы на русском языке; его статьи и интервью регулярно появляются на страницах отечественных газет и журналов; как консультант он работает с крупнейшими российскими компаниями; доктор Адизес регулярно выступает со своими лекциями в России, причем не только перед студентами и профессорами, но и перед государственными служащими, включая губернаторов всех субъектов Федерации. Все эти положительные изменения произошли в немалой степени благодаря усилиям Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ, где он является научным консультантом программ Executive MBA и MBA. Его прикладная управленческая теория, известная во всем мире как «методология Адизеса», является основой наших учебных программ. А на программе Executive MBA, которая ориентирована на подготовку собственников и топ-менеджеров, данная методология является обязательной частью программы и уже много лет реализуется в содружестве с Adizes Graduate School (Аспирантура Института Адизеса).

Во всех своих монографиях (а их набралось уже около тридцати) доктор Адизес рассматривает вопросы развития организаций и их поведения в рамках жизненного цикла, проблемы лидерства, управления изменениями, стилей управления. Благодаря уникальной методологии Адизеса все эти элементы управленческой теории не только получили новое научное звучание, но и стали использоваться на практике для решения наиболее сложных управленческих проблем.

В чем суть этой методологии? Если попытаться определить ее кратко, то для этого вполне достаточно двух понятий – анализ и синтез. Любое сообщество, будь то компания, семья или страна в целом, является живым организмом, у которого есть свой жизненный цикл. Они рождаются, растут, достигают своего расцвета, со временем вступают в стадию упадка и умирают. Это классическая кривая жизненного цикла, на которой неизменными являются только первый и последний этапы. Набор всех остальных этапов и их последовательность – это индивидуальная особенность каждой организации, ее системы управления. Поэтому на первый план выходит умение эффективно

решать проблемы, периодически возникающие в организации. Для этого необходимо постоянно анализировать ситуацию, в которой находится компания, выявляя, что «нормально», а что «аномально» на данном этапе жизненного цикла. Эффективность принятых решений всецело зависит от того, насколько полно учтены особенности управления организацией на различных фазах жизненного цикла. Детальному анализу всех этапов жизненного цикла посвящена основополагающая монография Ицхака Адизеса «Управление жизненным циклом корпорации».

Вместе с тем любой процесс управления – это взаимоотношения между людьми. Здесь необходимо сделать три замечания. Первое: все люди разные.

Второе: идеальных людей (в том числе и руководителей) не существует – у всех есть свои сильные и слабые стороны. Третье: изменения являются постоянным фактором любой деятельности. На этих трех концептуальных замечаниях базируется основополагающая часть методологии Адизеса.

Книга «Управляя изменениями» посвящена рассмотрению процессов принятия управленческих решений. Проблемы, возникающие вследствие происходящих изменений, вполне предсказуемы. Для принятия качественных решений нужно создать сбалансированную и работоспособную комплементарную команду управленцев. Однако любая команда – это столкновение различных интересов, стилей мышления и поведения. Поэтому конфликт неизбежен, но очень важно, чтобы он был конструктивным, чтобы стороны слышали друг друга и извлекали выгоду из своих различий. А такая ситуация возможна только в том случае, когда люди доверяют, когда уважают друг друга. Казалось бы, это абсолютно абстрактные понятия, которые трудно применить в реальном процессе принятия решений. Но это не так. Суть доверия в том, что, расходясь в частностях, команда едина в своих стратегических интересах. А уважение к чужому мнению, пусть и отличному от вашего, позволяет учесть все нюансы и принять качественное управленческое решение. Поэтому эффективный менеджер собирает вокруг себя людей с различными стилями поведения, которых он уважает и которым доверяет, так как их объединяют общие стратегические интересы.

Хотелось бы отметить важную особенность методологии Адизеса, наиболее четко проявившуюся в этой книге. Подавляющее большинство современных теорий менеджмента базируются на американском опыте ведения бизнеса и опираются на англосаксонскую модель поведения. Но современный мир многообразен, и стандартные методы и приемы отнюдь не всегда применимы и эффективны в различных регионах. Именно поэтому теория Адизеса выгодно отличается от всех остальных, так как автор рассматривает процессы управления и принятия решений через призму национальных особенностей в той или иной стране. Он всегда пытается понять причинно-

следственные связи, специфику и менталитет различных национальных групп через серьезное изучение деловых культур различных народов.

Необходимо отметить, что данная книга написана в форме диалога «гуру» со своим воображаемым последователем. Блестящие и афористичные разъяснения Адизеса, основанные на доскональном знании предмета и массе реальных примеров из жизни, позволяют читателю лучше понять суть его методологии.

Уверен, что книга будет интересна не только преподавателям и студентам, но и в первую очередь – практикующим бизнесменам и консультантам. В ней вы найдете много ценных рекомендаций и обобщений, неожиданных подходов к хорошо известным проблемам, а также инструментальную методологию для анализа текущих проблем бизнеса.

В добрый путь, дорогой читатель!

Ашот Сеферян, кандидат социологических наук, директор программы Executive MBA Института бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте РФ

Посвящается сертифицированным специалистам, использующим методологию Адизеса по всему миру, без которых идеи этой книги не могли бы реализоваться на практике.

## **Первая беседа**

### **Смысл управления**

Как-то раз я разговорился с одним из моих студентов. Это был умный и любознательный молодой человек. Он хотел выяснить, какие мои особые знания об управлении дали мне возможность преподавать и читать лекции по всему миру. Поэтому он спросил, не найдется ли у меня времени, чтобы поговорить с ним на эту тему. Мне понравилась его любознательность, и я согласился ответить на его вопросы. Когда мы гуляли с ним по парку, обмениваясь вопросами и ответами, у меня в голове постепенно сложилась концепция этой книги.

Я знаю, что вы изучаете процессы управления уже более двадцати лет. Что же это такое?

Прежде всего нам следует определить, что означает слово управлять.

### **Традиционная теория управления**

Я обнаружил, что в некоторых языках, таких как шведский, французский и сербо-хорватский, глагол *to manage* не имеет буквального перевода. В этих языках вместо него чаще используются такие глаголы, как направлять, руководить или приказывать. Когда люди, говорящие на этих языках, хотят сказать то, что имеют в виду американцы, используя глагол *to manage*, они обычно также используют это английское слово. Например, в испанском языке глагол *manejar* – буквальный перевод *to manage* – оказывается ближе по смыслу к глаголу *to handle* («обращаться с чем-либо, управлять чем-либо») и используется только применительно к лошадям или машинам. Когда же испанцы хотят употребить слово, близкое слову *to manage* в американском смысле, они говорят «управлять» или «вести дела».

Но разве процесс управления не является универсальным?

Нет. В некоторых странах процесс управления в том виде, в каком он осуществляется в США и преподается в американских бизнес-школах, запрещен законом. В системе «самоуправления» в бывшей Югославии руководитель предприятия, принявший хозяйственное решение в одностороннем порядке, мог угодить под суд. Такое действие было бы истолковано как нарушение демократии. Вместо этого директор предприятия должен был «предложить» решение, а рабочие могли его принять или отвергнуть. В Израиле глава киббуца, фактически занимающий позицию менеджера, регулярно переизбирается, чтобы ни один человек не мог претендовать на постоянное руководство другими людьми.

Вы хотите сказать, что глава киббуца какое-то время руководит людьми, а потом возвращается на ферму доить коров?

Или готовить еду, или мыть посуду. В этой организации ни один руководитель не избирается навечно, как не избирается навечно правительство

в демократических странах. Иначе это нарушило бы принципы демократии. Глава кибуца – это не профессия.

Что же следует понимать под словом *to manage*, если в каких-то языках оно не имеет прямого перевода, а в некоторых социально-политических системах обозначаемая им деятельность считается ненужной или даже находится под запретом?

А какие синонимы предложили бы вы?

Решать, действовать, планировать, контролировать, организовывать, властвовать, достигать целей, возглавлять, мотивировать, завершать...

Некоторые словари предлагают для слова «управлять» те же синонимы, что и вы. Но существуют также и другие интригующие синонимы, такие как доминировать или править, которые даются в *American Collegiate Dictionary*. *Oxford Dictionary* добавляет в этот список глаголы манипулировать и потворствовать. Интересно отметить, что ни один из просмотренных мною словарей не приводил в качестве синонимов глаголы возглавлять или мотивировать.

Мне не нравятся синонимы потворствовать или манипулировать.

И для этого есть серьезная причина. Чтобы понять, в чем она заключается, давайте определим «общий знаменатель» всех упомянутых выше синонимов, за исключением вести и манипулировать. Представьте себе процесс, описываемый каждым из этих слов. Анимируйте их значение. Можете ли вы теперь определить общий знаменатель? Действовать... планировать... контролировать... организовывать... достигать... завершать.

Все они описывают односторонний процесс. Тот, кто руководит, говорит тем, кем он руководит, что они должны делать. Руководитель определяет, что должно быть сделано, а его подчиненные становятся инструментами достижения поставленной цели.

Вот почему мы называем менеджера «главой» подразделения, а его наиболее способного подчиненного – «правой рукой». Правая рука делает в точности то, что велит ей делать голова, в то время как левая рука ведет себя так, как будто она может действовать по своей воле. Ее поведение не является полностью контролируемым.

Но менеджеров называют также супервайзерами.

Потому что супервайзер, как предполагается, должен иметь «превосходное зрение» (буквально *superior vision*). Посмотрите на знаки различия у американских офицеров. То, как изменяются эти знаки по мере повышения воинского звания, можно сравнить с подъемом по дереву и последующим взлетом на небо. Лейтенанты имеют «палочки», которые ассоциируются с ветками дерева. Капитан имеет уже две палочки, располагающиеся на дереве воинской иерархии выше палочек лейтенантов. Майор в качестве знака

различия имеет лист, который представляет вершину дерева. Полковник парит в небе, подобно орлу, а генерал в качестве знаков различия имеет звезды. Чем выше поднимается человек по ступеням организационной иерархии, тем лучше должно быть его зрение. Недостаток такой философии заключается в том, что она принижает роль подчиненных. Чем ниже они располагаются на дереве, тем меньше они могут видеть и тем меньше им дозволяется знать. Вникните в смысл слова «подчиненные». Оно обозначает людей, находящихся в чем-то подчинении.

Если менеджер относится к высшей категории, то не значит ли это, что рядовой персонал следует отнести к более низкой категории?

На иврите слово «подчиненные» звучит буквально как «изгибаемые под действием силы», как если бы эти люди всегда поступали в соответствии с указаниями своего руководителя.

Не очень-то весело.

Это действительно так, потому что процесс управления в том виде, в каком он преподается в качестве учебной дисциплины или осуществляется на практике, не свободен от оценочных суждений. Он является не только наукой и искусством, но и выражением общественно-политических ценностей. Это политический процесс, несущий определенную ценностную нагрузку.

Но мы отложили в сторону рассмотрение глаголов «заставлять» и «мотивировать». Разве эти синонимы не освобождают процесс управления от того, что ассоциируется в нем с иерархией и односторонним движением?

В чем смысл слов заставлять и мотивировать в данном контексте? Разве они не подразумевают, что в качестве менеджера или лидера я должен знать, каких действий я хочу добиться от своих подчиненных? Проблема заключается в нахождении способа, позволяющего заставлять и мотивировать людей выполнять нужные мне действия. Если я не могу их контролировать, то, может быть, я смогу их мотивировать. Что это вам напоминает?

Манипулирование.

Совершенно верно! Мне приходит на ум карикатура из журнала New Yorker. Женщина, психолог по профессии, пытается уговорить своего сына вынести мусор. Утомленный ее речами, мальчик говорит: «О'кей. Я вынесу мусор, но, пожалуйста, не надо меня мотивировать!» Даже ребенок видит в мотивировании признаки манипулирования. То, что он должен сделать, уже решено. Вопрос заключается лишь в том, как заставить его это сделать. Следует ли удивляться тому, что профсоюзы часто выступают против программ расширения и повышения разнообразия производственных операций, которые менеджмент использует для усиления мотивации рабочих? Профсоюзы видят в этих программах лишь хитрую уловку, направленную на повышение производительности труда и прибыльности производства в интересах



администрации. Единственная выгода для рабочих состоит в том, что, участвуя в этих программах, они могут сохранить свои места.

Тот же самый скрытый эффект манипулирования присутствует и в глаголе заставлять. Если глубже вникнуть в суть некоторых теорий лидерства, то станет очевидно, что они рассматривают руководство как процесс выработки решений не о том, что необходимо сделать и почему, а о том, как заставить последователей идти за лидерами. Должен ли лидер направлять действия своих последователей или же обсуждать с ними принимаемые решения? Это может выглядеть как манипулирование, поскольку лидер не обязан заботиться о том, что в действительности нужно его последователям. В некоторых отраслях слово менеджмент стало чуть ли не ругательным. В Соединенных Штатах гуманитарии часто используют его как синоним эксплуатации.

Что же вы предлагаете?

### **Функциональная точка зрения**

Нам необходимо понять роль управления исходя из функции, которую оно выполняет: зачем оно нам нужно? И эта функция должна быть свободна от оценочных суждений, от любых общественно-политических или культурных предубеждений. Она должна быть одной и той же независимо от того, управляем ли мы собой, своей семьей, бизнесом, некоммерческой организацией или страной. Независимо от того, идет ли речь о деловом менеджменте, воспитании детей или руководстве государством, концептуально это должен быть один и тот же процесс. Единственное различие будет заключаться в размере и природе управляемой единицы.

Это звучит многообещающе. В каком же направлении мы двинемся?

Вы согласны с тем, что изменение носит постоянный характер? Процесс идет с момента начала отсчета времени на Земле и будет продолжаться вечно. В мире происходят физические, социальные и экономические изменения. Даже вы изменились за последнюю минуту. Изменения происходят постоянно.

В самом деле?

А изменения порождают проблемы.

Безусловно.

А проблемы требуют решения.

Согласен.

А решения вызывают еще больше изменений. Мы можем отобразить эту последовательность с помощью следующей схемы:



Итак, если изменения остаются, то что еще должно остаться?

Проблемы.

И чем больше масштаб и скорость изменений, тем более многочисленными и сложными будут проблемы, которые мы получим.

Люди не должны думать, что им постоянно придется решать все возможные проблемы. Когда комплекс одних проблем будет решен, ему на смену придет новый. Мы перестанем сталкиваться с проблемами только при полном отсутствии изменений, а это произойдет, лишь когда мы...

Умрем.

Верно! Жить – значит решать проблемы, а развиваться – значит приобретать навыки решения все более сложных проблем.

Цель менеджмента, лидерства, воспитания или правления следующая: решать сегодняшние проблемы и готовиться к решению проблем, которые возникнут завтра. Это необходимо, потому что в мире постоянно происходят изменения. Никакого управления не требуется там, где нет проблем, а проблем у нас не станет только тогда, когда мы будем мертвы. Управлять – значит быть живым, а быть живым – значит сталкиваться с изменениями и порождаемыми ими проблемами.

Как же мы управляем изменением?

Я полагаю, что управление изменением состоит из двух процессов. Сначала вы решаете, что делать, а затем...

Вы должны реализовать свои решения.

Именно так. Для успешного управления необходимы оба процесса, а их совместное использование является достаточным условием получения желаемого результата. Поэтому наша схема процесса управления будет выглядеть следующим образом:



И эти процессы свободны от оценочных суждений. Вы можете применять их для управления чем угодно – от криминального мира до общества святых. Всякий раз, когда происходит изменение, вы должны принимать решения и затем осуществлять их на практике.

Но действительно ли необходимы оба фактора? Некоторые люди терпеть не могут принимать решения. Этот процесс оказывается для них слишком болезненным. Неужели и они должны что-то решать?

Отказ или увеливание от принятия решения также является решением. Такие люди должны понимать, что всякий раз, когда происходит изменение, они обязаны принимать решение, так как иначе само изменение де-факто примет решение за них. Но хотя принятие решения необходимо, оно оказывается недостаточным. Принятое решение должно быть реализовано на практике.

Для успешного управления необходимо как принимать правильные решения, так и эффективно претворять их в жизнь. Вы не сможете обеспечить надлежащее управление, если будете хорошо реализовывать плохие решения и плохо – хорошие.

Минуточку! Почему реализация рассматривается изолированно? Разве она не должна естественным образом следовать за хорошим решением? Фактически решение не является хорошим, если оно не содержит плана его осуществления. Таким образом, все, что необходимо для управления, – это принимать превосходные решения. Пауза.

Но это не так просто. Взгляните на свою собственную жизнь. Сколько принятых вами решений так и остались неосуществленными? Даже если вы сажались за стол и составляли точный список всего, что нужно делать, вы все равно не обеспечивали этим реализацию решения.

Вы курите? Или переедаете? Так как и то и другое вредно для здоровья, то, возможно, вы уже принимали решение отказаться от этих привычек. Однако не исключено, что вы продолжаете вести себя по-прежнему, несмотря на наличие подробного плана проведения изменений.

Вы хотите сказать, что я не контролирую свой образ жизни?

А разве не так? Неужели вы действительно осуществили все свои решения,

направленные на проведение изменений?

Нет, не все. Я по-прежнему пытаюсь сбросить несколько лишних килограммов. Я много раз принимал решение изменить свою систему питания, но никогда не доводил дело до конца. Это меня удручает.

То же самое можно сказать почти о любой организации. Менеджмент может принять решение о смене курса, рынков, продуктовой линейки или культуры компании. Однако осуществить такие изменения очень трудно. Подобная картина наблюдается и при управлении государствами. Многие лидеры стран, даже диктаторы, жалуются на то, что их решения, подразумевающие проведение изменений, не реализуются на практике. Например, Гитлер не смог добиться осуществления своего решения сжигать все немецкие города, лежащие на пути наступающих войск союзников. Это решение так и осталось на бумаге, хотя Гитлер мог казнить каждого, кто открыто осмелился бы не выполнить любой его приказ.

Оба фактора – принятие решения и осуществление решения – необходимы для того, чтобы справиться с изменением, и оба фактора являются достаточными. Если я хочу решить проблемы и обеспечить успешное управление – личной жизнью, карьерным ростом, семейными отношениями, организацией или страной, – то я должен принимать правильные решения, а затем добиваться их эффективной[\[1\]](#) реализации.

Безусловно, и ваш опыт изменения системы питания показывает, что качество решения не может ни предсказать, ни гарантировать вероятность его успешной реализации. Некоторые самые выдающиеся решения, подразумевающие проведение изменений, остались нереализованными, а некоторые вредные решения, например о продолжении курения или неправильного питания, осуществились очень быстро. Если вы будете следовать инструкциям о том, как принимать хорошие решения, то эти инструкции ослабят ваши усилия по эффективной реализации решений. А если вы будете следовать инструкциям по эффективной реализации, то они ослабят ваши возможности принятия хороших решений.

Мне кажется, что следует пояснить это примером.

Взгляните на существующие политические системы. Какая система предназначена для того, чтобы повышать вероятность принятия хороших решений? Какая система поощряет открытые дискуссии и ревностно защищает свободу распространения информации, свободу дискуссий и свободу прессы, обеспечивая возможность принятия хороших решений?

Демократия.

Правильно. Но вы заметили, насколько трудно в условиях демократии осуществлять политические решения, требующие проведения изменений? Система может принимать хорошие решения, но необходимое для этого

легитимное политическое многоголосие становится препятствием на пути реализации решения. Большинство лидеров демократических государств жалуются на то, что им не удастся осуществлять свою политику так быстро, как им бы этого хотелось.

А теперь скажите, какая политическая система обеспечивает быстрое осуществление решений, но не допускает дискуссий, сомнений и вопросов?

Тоталитарное государство.

Верно. При этом тоталитарные режимы обычно принимают плохие решения. Но почему? Потому что быстрая реализация достигается за счет ограничения свободы прессы, собраний и дискуссий. Здесь действует принцип «Делай, или...». Это затрудняет обмен информацией, необходимый для выработки обоснованных суждений. Вместо объективных такие режимы часто принимают предвзятые решения, имеющие ужасные последствия.

Значит, вы хотите сказать, что хорошее управление – это демократия в принятии решений и диктатура в их реализации?

Правильно! В личной жизни это означает, что для принятия хороших решений вы должны быть непредубежденным человеком. Вы должны быть демократом в собственном сознании и в отношениях с другими людьми. Но как только решение принято, вам необходимо стать диктатором, что применительно к вашей личной жизни подразумевает прочную приверженность сделанному выбору и неуклонное стремление к его практическому осуществлению.

Это проще сказать, чем сделать.

Безусловно. Сочетание демократии в принятии решений и диктатуры в их осуществлении я называю словом «демократура» (в оригинале – *democratship*). Это трудный процесс. Многие люди используют его совершенно неправильно, шиворот навыворот: они пытаются быть диктаторами при принятии решений и демократами – при их осуществлении.

Полагаю, что это относится и ко мне. Принимая решение похудеть, я действовал как диктатор. «Все решено. Здесь больше не может быть никаких дискуссий. Точка», – сказал я себе. И я был настроен решительно до того момента, когда принесли сэндвичи. После этого я привычным образом превратился в демократа и стал прислушиваться к внутренним голосам протеста.

Вы уловили главную идею, мой друг. Вам необходимо использовать принципы демократии и диктатуры в правильной последовательности. Вы должны быть сначала демократом, а затем диктатором, и трудность здесь заключается в слове «затем». Когда вы перестаете быть демократом и становитесь диктатором? Когда вы начинаете подавлять проявления внутреннего несогласия? Некоторые люди оказываются демократами при принятии решений и продолжают оставаться ими в процессе их реализации.

Они действуют неэффективно, потому что продолжают изменять принятые решения. В то же время решительные люди умело осуществляют реализацию, но узость их взглядов негативно влияет на процесс принятия решения. Им трудно что-то доказать, потому что они не умеют слушать других. В результате они принимают решения, основанные на неадекватной или искаженной информации. В отличие от демократичного стиля, результативного, но неэффективного, тоталитарный стиль является нерезультативным, но эффективным.

Вы хотите сказать, что демократическая система неэффективна?

Совершенно верно. Если вы попытаетесь организовать с ее помощью результативный политический процесс, то она утратит свою эффективность.

Подобным образом вы будете утверждать, что тоталитарные режимы не могут быть результативными? Если посмотреть на них внимательно, то смысл вашего утверждения станет понятным. Ведь экономика СССР с ее системой централизованного планирования испытывала трудности с выполнением плановых показателей производства, что приводило даже к нехватке продовольствия в стране.

Тоталитарные режимы нерезультативны. Чем демократичнее они становятся, тем результативнее они могут работать.

Но при этом они должны будут частично лишиться своей политической эффективности.

Да, и это дается непросто. Люди обычно хотят получить чего-то еще, не теряя того, что они уже имеют. Они предпочитают иметь «больше», а не «вместо».

Управлять, приказывать, воспитывать или править означает принимать решения и проводить их в жизнь, быть демократом, а затем становиться диктатором. Это очень сложно, причем не только при управлении бизнесом, но и при управлении семейными и личными делами. В этом состоит одна из причин, по которой процесс управления оказывается таким трудным.

Вы должны принимать решение и обеспечивать его реализацию, демонстрировать непредубежденность и непоколебимость в разные периоды времени. При таком определении процесс управления будет всеобъемлющим, универсальным и свободным от оценочных суждений.

$$\text{Качество управления} = f \left\{ \begin{array}{l} 1) \text{ качество решения и} \\ 2) \text{ эффективность реализации} \end{array} \right\}$$

Я думаю, что понял вашу идею. Оба фактора необходимы, и наличие их обоих оказывается достаточным условием успеха. Чем качественнее наше решение и чем эффективнее его реализация, тем лучше мы сможем

осуществлять управление. Но как мы можем принять хорошее решение и эффективно осуществить его на практике? Как мы можем измерить качество решений? Я мог бы проанализировать решение постфактум и признать его правильным. Но не будет ли такой анализ запоздалым?

Это отличная тема для нашей следующей беседы. Итак, до завтра. На том же месте в тот же час.

До завтра. Большое вам спасибо.

## **Вторая беседа**

Предсказание качества решений

Итак, на чем мы остановились?

Вы сказали, что качество управления, лидерства, воспитания или руководства зависит от качества принимаемых решений и от эффективности их реализации. Сегодня мы собирались поговорить о том, как принимать хорошие решения.

Тогда начнем. Чтобы принять хорошее решение, нам нужно знать, как можно предсказать его качество. Мы не хотим анализировать решение после его реализации и затем судить о нем на основании наших успехов или неудач.

Но как можно сделать такое предсказание?

Рассмотрим простой пример. Предположим, что мы сделали описание проблемной ситуации, содержащее всю информацию, необходимую для диагноза и решения проблемы. Далее мы даем это описание группе из четырех человек. Эти люди не знают о реальной ситуации ничего, кроме того, что представлено в описании. Они не располагают никакой дополнительной информацией.

Мы просим их совместно изучить проблему и выработать ее решение. Затем группа должна подготовить письменное изложение проблемы и ее решения на бумаге и представить нам его в запечатанном конверте.

Теперь давайте обратимся к другой группе из четырех человек и дадим ей то же самое задание. Ей также не будет предоставлено никакой дополнительной информации помимо содержащейся в исходном задании. Вторая группа должна будет дать свое описание той же самой ситуации и предложить свое решение. После того как обе группы завершат работу, мы будем иметь два запечатанных конверта.

Но будут ли эти конверты содержать описания одной и той же проблемы и одинаковые ее решения?

Нет. Скорее всего, в них будут описаны разные проблемы и предложены разные решения.

Правильно, но почему? Исходная проблемная ситуация одна и та же. Обе группы располагают одинаковой информацией. Почему же проблемы и их решения окажутся разными?

Потому что все люди разные!

Вы только что назвали ключевой фактор процесса управления или лидерства! Чтобы осуществлять успешное управление, вы должны руководить людьми, которые составляют находящееся в конверте описание проблемы, вместо того чтобы заниматься самой проблемой, описание которой лежит в этом конверте. Есть менеджеры, которые говорят: «Я люблю руководить. Но я не выношу своих подчиненных!» Но если руководитель не любит работать с



людьми, то значит, он неправильно выбрал профессию. Слишком многие менеджеры, лидеры или родители подрастающих детей говорят: «Дайте конверт!» Затем они открывают конверт и заявляют: «Неправильная проблема! Неверное решение! Правильная проблема и верное решение заключаются в...» Они думают, что они руководят, командуют или воспитывают, в то время как в действительности они просто стараются что-то делать изо всех сил. Даже если они одобряют то, что написано в конверте, то как они могут узнать, что нашли правильную проблему и верное решение?

Но если они являются менеджерами, то они должны знать ситуацию лучше, чем их подчиненные. За это они и получают более высокую зарплату, не так ли? Разве не поэтому они становятся нашими руководителями?

Они должны знать ситуацию лучше, но так ли это на самом деле? Разве более высокая зарплата гарантирует наличие более широких и глубоких знаний? Обязательно ли наши лидеры знают больше нас?

Тогда почему же менеджерам платят больше? За что мы вознаграждаем своих руководителей?

Во всяком случае не за то, что они больше знают о проблеме или о ее решении. Им платят больше за знание того, как найти нужных, «хорошо осведомленных» людей, и за управление этими людьми таким образом, чтобы получать от них правильные решения. Если руководитель заявляет, что он сам все знает, то его организация находится в опасности.

Если менеджеры хотят иметь правильное описание проблемы и ее правильное решение, то они должны иметь под рукой людей, подходящих для данной ситуации. Они должны создать среду, которая даст этим людям возможность получить правильное представление о проблеме и поможет найти правильное ее решение.

Но как я в качестве лидера или менеджера сумею распознать реальную проблему и реальное решение? Как я смогу отличить правильную проблему и правильное решение от неправильных? Если я не знаю больше, чем люди, которыми я руковожу, то как я смогу оценить их решение? Ведь я могу ошибиться, не так ли?

Чтобы выяснить, предлагают ли ваши люди хорошее или, напротив, плохое решение, вы должны задать два вопроса. Если на оба вопроса будет получен ответ «да», то вы имеете правильную проблему и правильное решение. Если вы получите ответ «нет» на любой один или на оба вопроса, то вы имеете неверное описание проблемы и неверное решение.

Что же это за вопросы?

Чтобы понять, в чем состоят эти два вопроса, мы проведем несколько дискуссий. Вначале дискуссии могут показаться сложными и чересчур академичными. Но позднее полезность и применимость рассмотренных в них

концепций, а также их способность подвести нас к получению ответов на эти два вопроса станут очевидными.

Я готов. Давайте продолжим!

#### Четыре роли принятия решений

Ни одно решение не принимается в вакууме. Оно принимается для достижения чего-то. Решение считается хорошим, если оно обеспечивает получение желаемых результатов. Качество решения должно оцениваться с учетом его влияния на систему, для которой оно принималось. Таким образом, если решение может сделать организацию и эффективной, и результативной в краткосрочной и в долгосрочной перспективе, то оно является хорошим.

Теперь давайте рассмотрим характеристики хорошего решения, способного обеспечить организации результативность и эффективность в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Для этого мы можем воспользоваться следующей таблицей.

вход	→	выход
роли		характеристики организации
—		результативная } краткосрочная
—		эффективная } перспектива
—		результативная } долгосрочная
—		эффективная } перспектива

Я изучал практику менеджмента во многих странах и наблюдал, что происходит в разных условиях. Я был подобен тому доктору, который, находясь долго на британском военном корабле, мог наблюдать, как у людей, испытывающих дефицит витамина С, развивается цинга. Я изучал менеджмент в тех странах, где некоторые управленческие функции были запрещены законом, и наблюдал и анализировал развивающиеся при этом управленческие «болезни»[\[1\]](#). В ходе этой работы я выявил необходимые характеристики – те четыре «витамина», названные мною «ролями принятия решений», которые обеспечивают создание здоровой организации, то есть эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Когда любая из этих ролей перестает исполняться, то в результате возникает соответствующий типовой шаблон неправильного управления[\[2\]](#). Я могу сделать вывод и предсказать качество решения, зная то, какие роли исполнялись, а какие отсутствовали в ходе процесса выработки решения.

Вы хотите сказать, что всякий раз, когда одна из ролей не исполняется, возникает соответствующий тип неправильного управления. А зная то, какая из ролей отсутствует, вы можете предсказать, будет ли организация неправильно управляться и будет ли она неэффективной и/или нерезультативной в

краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Правильно.

Тогда вы можете смотреть на управленческие проблемы так же, как на болезни, выяснять, какие утраченные роли их вызвали, добавлять недостающую роль или роли в систему и возвращать организацию в здоровое состояние.

Да! Я смотрю на организацию как на целостную систему и рассматриваю все то, что делает ее «здоровой» или «больной». Я решаю конкретные проблемы путем лечения всей системы. Я называю такой подход методологией Адизеса. Методология Адизеса предлагает целостную теорию менеджмента, как терапевтическую, так и превентивную. Например, одна компания благодаря использованию этой методологии и других факторов сумела увеличить свой оборот за десять лет с \$12 млн до \$750 млн без «разводнения» капитала за счет дополнительной эмиссии акций<sup>{3}</sup>.

Другая компания, также без выпуска дополнительных акций, увеличила за десять лет свою прибыль со \$150 млн до \$2,5 млрд<sup>{4}</sup>.

Но будет ли получаемая выгода постоянной?

Она может быть таковой, если компания постоянно получает поддержку в виде регулярного использования методологии. В противном случае в долгосрочном периоде эффективность методологии будет снижаться, и в конце концов организация лишится получаемых выгод. Подобный результат мы получаем после прекращения регулярных занятий физическими упражнениями или отказа от системы правильного питания.

Но сможет ли кто-нибудь правильно использовать эту методологию?

Сможет, если научить его этому должным образом.

Насколько это отличается от того, что делают традиционные консультанты?

Мы не прописываем лекарство в том смысле, что мы не составляем консалтинговых отчетов. Мы развиваем у организации способности к высвобождению и использованию ее внутренней энергии для того, чтобы она могла позаботиться о себе самой. Мы обучаем организацию вырабатывать необходимые «витамины» для того, чтобы она могла оставаться здоровой и дальше без нашего вмешательства. Традиционные консультанты не обучают тому, как сохранять здоровье. Обычно вам требуется периодически обращаться к ним за помощью. Наша методология другая. Она не только помогает организации изменяться, но и развивает у нее возможности справляться с будущими проблемами и поэтому не вырабатывает зависимости от вмешательств извне. Она учит организацию, как правильно управлять собой на постоянной основе.

Мне интересно узнать обо всем этом подробнее. Каковы эти четыре роли?

Краткосрочная и долгосрочная результативность

Прежде всего решение должно сделать организацию результативной. Если оно этого не делает, то оно не может считаться хорошим.

Что значит «результативной»?

В краткосрочной перспективе организация является результативной, если ее текущие краткосрочные действия оказываются функциональными.

А что значит «функциональными»?

Решение является функциональным, если оно удовлетворяет безотлагательные потребности, ради которых оно принималось. Всякий раз, когда мы принимаем решение, мы имеем перед собой цель. Мы хотим чего-то добиться. Когда вы бьете молотком по шляпке гвоздя, то это действие будет функциональным, если оно обеспечит забивание гвоздя в доску. Однако мы не станем забивать гвоздь просто так. Предположим, что мы делаем шкаф. У нас есть потребности, которые мы хотим удовлетворить, и проблемы, которые мы хотим решить. Забивание гвоздя определенным образом, в результате чего он входит в доску так, как нам нужно, обеспечивает краткосрочную результативность. Если принятое нами решение забивать гвозди и/или сделать шкаф не удовлетворяет потребностей или не решает проблем, то тогда это решение не работает.

Приведите, пожалуйста, другой пример.

Когда вы берете в руки книгу, вы ожидаете чего-то от ее прочтения. Если прочитанная книга не удовлетворяет ваших ожиданий, вы, возможно, почувствуете, что напрасно потратили время и деньги. Подобная картина наблюдается и в браке. Мы женимся потому, что имеем определенные потребности и ожидания. Если наши ожидания не оправдываются, то мы можем почувствовать, что приняли неверное решение, то есть вступили в брак не с тем человеком. Такой брак оказывается дисфункциональным. Каждое решение, независимо от того, знаем мы о нем или нет, принимается для удовлетворения определенных потребностей, хотя часто мы не формулируем или не можем сформулировать их в явном виде. Каждое решение принимается для выполнения определенной функции, для получения каких-то ожидаемых результатов.

Пожалуйста, продолжайте.

Долгосрочная результативность означает, что организация достигает той цели, ради которой она существует. Краткосрочная результативность означает, что все, что мы делаем, приближает нас к достижению этой цели.

Для бизнеса это прибыль, верно?

Да, это конечный результат, но не делайте той же ошибки, которую я сделал в моей книге «Как преодолеть кризисы менеджмента» (How to Solve the Mismanagement Crisis)[\[2\]](#). Эта ошибка заключается в смешении понятий входа, процесса и результата. Встречали ли вы когда-нибудь компании, которые были

настолько озабочены получением прибыли, что оказывались на грани банкротства? Подобные компании теряют деньги не вопреки, а благодаря своей озабоченности прибылями. Если вы делаете стремление к счастью целью своей жизни и каждое утро, просыпаясь, говорите себе «Сегодня я должен быть счастливым», то вы можете сделать себя несчастным человеком. То же самое можно сказать и о здоровье. Одержимость идеей может превратить вас в ипохондрика. Прибыль, подобно счастью, здоровью и демократии, является результатом, а не входом. Прибыль подобна счету в теннисном матче. Слишком много людей, играя в теннис, следят за счетом, а не за мячом. Если у вас есть хороший тренер, то он подскажет вам, что во время игры не нужно думать о счете. К каждому розыгрышу мяча следует относиться как к самому первому в матче – как если бы для вас все начиналось с нуля. Если же вы слишком озабочены счетом, то вы не можете показывать хорошую игру.

То же самое можно сказать и об управлении. Я не согласен с авторами книг, уделяющими главное внимание управлению по результатам. Управление должно осуществляться для достижения результатов с помощью правильного процесса. Управление по результатам является механистическим. Это преимущественно управление по счету, уделяющее слабое внимание входу и процессу. Оно не уделяет первостепенного значения достижению цели.

Меткая стрельба является хорошим примером должного внимания средству достижения цели, которая заключается в попадании в «яблочко» мишени. Чтобы попасть в «яблочко», вам необходимо навести мушку вашего ружья на цель. Мушка прицела является средством, обеспечивающим попадание в мишень.

Но что здесь общего со средством достижения цели?

Человеческий глаз подобен фотоаппарату. Он не может мгновенно сфокусироваться с той же четкостью на мишени, находящейся на расстоянии сто метров, как и на мушке, находящейся от него всего в нескольких дюймах. Большинство людей фокусируют свое зрение на цели, в которую они хотят попасть. В процессе такого переключения глаз обязательно перестает видеть с необходимой четкостью мушку, которая является средством достижения цели. И в результате смещение ствола ружья на сотую долю дюйма может повлиять на то, попадет ли пуля в «яблочко» и попадет ли она в мишень вообще.

Есть люди, уверенные в том, что цель важнее средств ее достижения, поэтому они игнорируют процесс достижения цели. Однако даже легкое нарушение этого процесса может не позволить добиться желаемого результата. Вы должны сконцентрировать внимание на мушке прицела и признать неизбежность относительной неясности цели. Тренируйте ваше сознание фокусироваться на средствах достижения желательных для вас целей или результатов.

Это интересно. Я всегда больше думаю о том, куда я хочу попасть, чем о том, как это сделать.

И вы в этом не одиноки. Цель увлекает. А думать о средствах и ценностях, которые должны определять, как будет достигнута цель, часто бывает и скучно, и трудно.

Но на чем мы должны фокусироваться при управлении компанией, если не на прибыли? Разве вы предлагаете игнорировать прибыль? Разве цель игры состоит не в том, чтобы победить?

Прежде всего речь здесь должна идти не о прибыли как таковой. Если вы принимаете эффективные и результативные решения, то вы производите добавленную ценность, одной из мер которой может служить прибыль. Прибыль является правильной мерой добавленной ценности для многих коммерческих фирм и совершенно неприемлемой мерой для некоммерческих организаций.

Давайте остановимся на этом моменте подробнее. Если вы результативны, это значит, вы сделали что-то функционально. Вы удовлетворили потребность. Удовлетворение проявляется в готовности людей заплатить за то, что вы сделали. При этом платеж необязательно должен быть в денежной форме. Он может измеряться тем, как долго люди готовы стоять в очереди за получением бесплатной услуги, которая предоставляется также и конкурентами. Если вы предоставили услугу эффективно, то вы сделали это с минимальными издержками. Если в конкурентной среде люди готовы платить вам за услугу больше себестоимости ее предоставления, то значит, вы создали добавленную ценность. Ценность удовлетворения потребности выше себестоимости обеспечения этого удовлетворения. Таким образом, прибыль является одним из выражений добавленной ценности и подходящей ее мерой для коммерческих организаций, потому что их деятельность в обществе направлена на достижение экономических целей.

вход роли	→	выход
		характеристики организации
—		результативная } краткосрочная
—		эффективная } перспектива
—		результативная } долгосрочная
—		эффективная } перспектива
Долгосрочная и краткосрочная прибыль = добавленная ценность		

Для некоммерческих организаций, цель или функция которых в обществе являются другими, добавленная ценность должна измеряться иначе. Рассмотрим для примера больницу. Для каждого типа больницы необходимо

использовать свой метод измерения добавленной ценности. Например, для больницы при медицинском университете добавленная ценность может измеряться числом подготовленных дипломированных врачей. Для клиники при научно-исследовательском институте добавленная ценность может измеряться числом статей, написанных работниками института и опубликованных в профессиональных журналах.

Фокус некоммерческой организации должен быть направлен в первую очередь на ее функционирование в обществе, затем на ту ценность, которую она должна создавать, и на то, как эту ценность следует измерять, и, наконец, на минимизацию издержек создания этой ценности. Мы должны начать с того, как создавать ценность, как добиться функциональности. В долгосрочной перспективе мы должны фокусироваться на том, как содействовать успеху более крупной системы, к которой принадлежит организация. А это значит, что мы должны сфокусироваться на том, как достичь цели, для которой эта организация существует.

Но как это сделать?

Причина существования организации наиболее ясна при ее появлении на свет. В этот момент организация создается для определенной цели. Давайте проиллюстрируем сказанное с помощью простой аналогии.

Предположим, что пятеро друзей собрались в пятницу вечером, чтобы выпить пива. Во время застолья один из друзей предложил отправиться в субботу утром на пешеходную прогулку к ближайшему озеру. Предложение было с восторгом принято. На следующий день друзья отправились по узкой тропинке в горы. По дороге они распевали песни, шутили, смеялись и, возможно, даже спорили друг с другом.

Теперь представим, что путь группе перегородил кусок скалы. Он настолько велик, что никто из друзей в одиночку не может сдвинуть его с места. Что должна сделать группа?

Убрать препятствие с пути.

А так как ни один из членов группы не может сделать это в одиночку, то они должны начать взаимодействовать и решить, что им следует предпринять.

Они могут решить сдвинуть обломок скалы, или разбить лагерь на том месте, до которого они дошли, и не пытаться добраться до озера, или же повернуть назад и приготовить дома барбекю.

Прежде всего отметьте, что эти пятеро являются друзьями. Их дружба и чувство принадлежности группе выражаются в потребности делать что-то вместе. Первоначально удовлетворение этой потребности обеспечивало совместное застолье. Затем – прогулка к озеру. Далее – совместными действиями по устранению препятствия с пути или по выработке другого плана действий. Установление связей и взаимоотношений является конечной целью

нашего существования. В мире нет ничего, что не существовало бы для обслуживания чего-то еще посредством установления с ним функционального взаимодействия. Шариковая ручка никому не нужна, если она не пишет. Дыхание бесполезно, если оно не обеспечивает поступление кислорода в наш организм. Ничто не является функциональным само по себе. Способность чего-то к функционированию оценивается по тому, как оно обслуживает своих клиентов. Конечной целью существования любой системы является интеграция, роль I (Integration). Процесс идентификации новой потребности, которая обеспечивает достижение этой конечной цели – похода на озеро вместо участия в застолье, – связан с предпринимательством – ролью E (Entrepreneurship). Реальное действие, подразумевающее потребление пива, удаление обломка скалы с дороги или осуществление всего того, что обеспечивает в данный момент достижение цели сохранения взаимосвязи, – это исполнение – роль P (Performing).

Теперь предположим, что один из пяти друзей знает, как наиболее эффективно удалить препятствие с пути. Он многократно решал эту задачу в прошлом и разработал для этого специальную очень эффективную процедуру. Группе не придется действовать методом проб и ошибок. Здесь мы будем иметь дело с администрированием – ролью A (Administering).

Не могли бы вы подробнее рассказать об этих четырех ролях и привести несколько примеров?

Роль P сфокусирована на том, что надо делать сейчас; она вытекает из зачем мы делаем то, что делаем. Роль E сфокусирована на том, зачем мы это делаем – для чего мы предпринимаем свои действия. Она направлена на удовлетворение наших долгосрочных потребностей. Но и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе все, что мы делаем, требует взаимосвязи. За каждой проблемой скрывается плохо налаженная взаимная связь, и решение проблемы состоит в том, чтобы сделать эту взаимную связь функциональной. В личной жизни потребность во взаимосвязи называется потребностью в любви. Каждая проблема в личной жизни является следствием дефицита любви, и ее решение заключается в ликвидации этого дефицита. Основное, зачем мы что-либо делаем, которое определяет нашу взаимную связь, соответствует роли I (Integration). Это основополагающая и неизменная потребность в Интеграции. Она проявляется в виде сильных желаний, например встретиться с друзьями в баре, сходить с ними в поход или покататься на лодках. Процесс идентификации новой потребности, которая поможет стимулировать и выразить эту взаимную связь, является проявлением предпринимательства E. Удовлетворение потребности ассоциируется с предоставлением необходимой услуги, то есть с P.

Таким образом, роль E заключается в идентификации новой потребности, которая выражает эту цель установления необходимой взаимосвязи и поощряет



ее достижение; а роль Р заключается в непосредственном достижении результата, ради которого существует организация, то есть в установлении взаимосвязи.

Верно. Для некоторых крупных организаций проблема заключается в том, что к моменту, когда численность их персонала достигает нескольких тысяч человек, лишь немногие работники знают, куда они идут или зачем они туда идут, или, другими словами, где находится скала.

Потому что они все сидят на скале?

Да, и толкают друг друга. «Вы наступили мне на ногу». «Нет, это вы наступили мне на ногу». Они заняты ведением подковерных войн. Он тратят свое время на выполнение обязательств, а не на установление взаимосвязи и извлечение из нее выгод.

Это интересно, но куда ведут эти рассуждения?

Взаимосвязь, то есть интеграция, существует постоянно. Она проявляется в различных потребностях, которые мы хотим удовлетворить в будущем. Это утверждение подобно утверждению о вечности духа. Дух проявляет себя в различных телесных оболочках, когда мы появляемся на свет, и продолжает существовать после нашей смерти. И эта интеграция существует до тех пор, пока мы служим друг другу в качестве единого целого, которое будет, в свою очередь, служить нам. Это путь к вечной жизни через ваши дела, а не через сохранение вашего телесного облика.

Конечная цель – достижения интеграции и функциональной взаимосвязи – вечна, как вечен дух. Организация как форма выражения функциональной взаимосвязи появляется на свет подобно тому, как появляется на свет тело, служащее материальным воплощением духа, когда конкретная функциональная взаимосвязь оказывается идентифицированной и когда вырабатывается обязательство по ее осуществлению.

Но что это такое? Как это происходит? Когда появляется конкретное выражение этой постоянной взаимосвязи? Когда рождается организация?

Когда основатели вдохновляются идеей создания компании, они обращаются в банк, к своим родителям, родственникам и друзьям. Они берут ссуду и открывают свой бизнес. Но что они видели перед собой в те дни, когда были воодушевлены желанием создать свою фирму? Разве они видели прибыль?

Думаю, что нет. Когда люди открывают собственные фирмы, то они не получают никакой прибыли в течение нескольких первых месяцев или даже лет. Фактически если бы в это время они не занимались своим бизнесом, а были наемными работниками у другого предпринимателя, то заработали бы больше денег.

Но что же они видели перед собой?

Возможность заработать прибыль.

Обратите внимание на выбор слов: возможность заработать прибыль. Это значит, что вы должны сфокусироваться на возможности и что, если вы используете ее должным образом, вы получите прибыль. Если вернуться к использованной ранее аналогии, то прибыль будет соответствовать яблочку мишени, а возможность – мушке прицела. Вы должны сконцентрироваться на возможности, и если вы сделаете это эффективно, то заработаете прибыль. А что, по-вашему, представляет собой эта возможность?

Как мы установили, добавленная ценность создается путем удовлетворения потребности, за которое человек, имеющий эту потребность, готов заплатить свои деньги. Поэтому рассматриваемые нами возможности представляют собой полностью или частично неудовлетворенные потребности рынка, которые способна удовлетворить новая компания. Основатели такой компании видят потребности, которые они могут удовлетворить и которые должны быть удовлетворены. Когда потребности соответствуют способностям, возникает возможность.

Правильно. Организация рождается тогда, когда устанавливается взаимозависимость и вырабатывается преданность ее сохранению. Прежде всего отметьте, что основатели действовали сознательно, а не в бреду. Они знали, понимали и ощущали нечто существующее за пределами их «я». Из осознания взаимосвязи, то есть роли I, возникает осведомленность о конкретных воспринимаемых потребностях, которые могут и должны быть удовлетворены. Это может быть потребность в мороженом или новом лекарстве. Это роль E, идентифицирующая конкретную долгосрочную потребность, которую необходимо удовлетворить. Затем основатели начинают заниматься удовлетворением этой долгосрочной потребности и сталкиваются с различными препятствиями (обломками скал). Удаление этих препятствий (роль P) оказывается функциональным, если оно позволяет основателям приблизиться к их долгосрочной цели (роль E) без ущерба для достижения общей цели всего предприятия, с которой их цель должна быть функционально взаимосвязана (роль I).

Человек, который в пятницу вечером предложил отправиться в поход, заметил потребность друзей по-новому ощутить свою взаимосвязь. Этот поход мог быть на озеро или на горный пик. Автор этого предложения чувствовал, чего хотели его друзья. Когда группа натолкнулась на препятствие, этот человек по-прежнему ощущал огромную потребность в функциональном взаимодействии. И поэтому он должен был руководить процессом удаления обломка скалы или изменения маршрута похода.

Но что вы понимаете под «функциональным взаимодействием»?

Создание добавленной ценности. Если процесс удаления препятствия порождает трения и конфликты, в то время как целью прогулки было

совместное веселое времяпрепровождение, то что должен сделать этот член группы?

Изменить конечную точку маршрута.

То же самое можно сказать и о браке. Какова цель вступления в брак? Разве не в том, чтобы завести детей или просто любить и быть любимым, в результате чего дети станут выражением взаимного чувства супругов? А если супруги не могут иметь детей? Следует ли им развестись или же они могут найти другую форму выражения любви, которая позволит им понять цель совместной жизни? Что если у них возникнут проблемы в браке? Эти проблемы являются «обломками скал», препятствующими продвижению к озеру. К их числу могут относиться вопросы карьеры, выбора места жительства, расходования семейного бюджета. Как могут быть удалены такие препятствия? Какие решения будут правильными? Это зависит в первую очередь от того, почему люди собрались вместе. Если это любовь, то энергичная демонстрация своего знания правильного способа расчистки пути может оказаться ошибкой. Друзья могут убрать обломок скалы, прийти на озеро и обнаружить, что они разрушили то, ради чего затеяли поход.

Осуществляя управление, руководство, воспитание или поддерживая семейные отношения, всегда задавайте себе вопросы: «В чем состоит главная цель нашей взаимосвязи? Чему вы преданы в первую очередь?» Если вы поняли мою мысль, то ответом на эти вопросы будет одно слово: «любовь». Если же вас смущает то, каким образом из моих рассуждений вытекает такой ответ, то не отчаивайтесь. Это станет вам понятно позднее. Пока же сознательно спросите себя, чему вы преданы. Какова долгосрочная и краткосрочная потребность, для которой существует взаимосвязь в вашей организации, причем под этой организацией может пониматься ваш внутренний мир, ваша семья, ваш бизнес или ваша страна? Далее спросите себя, как вы должны удовлетворять эти потребности, не подрывая саму эту взаимосвязь.

Организация рождается тогда, когда эти потребности не могут быть удовлетворены одним человеком. В противном случае не возникнет потребности в создании организации, под которой может пониматься семья, фирма, государство или глобальное общество. Цель любой организации состоит в удовлетворении тех потребностей своих клиентов, которые не могут быть удовлетворены ими в одиночку. Когда организация молода, эта цель хорошо заметна, потому что недавно созданная организация не может забыть своих клиентов. Если же она их забывает, то становится банкротом. Компания хочет, чтобы клиенты заключали с ней повторные сделки, так как иначе у нее не будет денег на зарплату своим сотрудникам.

По мере того как организации взрослеют, они все больше фокусируются на «количестве набранных очков», на прибыли, на измеряемых результатах, на

«озере». Они забывают, кто их клиенты и какие потребности они должны удовлетворять. Они начинают фокусироваться исключительно на прибыли. На этом этапе многие компании становятся банкротами, но не вопреки сосредоточенности исключительно на прибылях, а благодаря ей.

Но почему? Почему по мере старения они становятся более дальновзоркими? Подобное изменение остроты зрения с возрастом наблюдается и у людей.

Этой теме посвящена другая моя книга, «Управление жизненным циклом корпорации» (Managing Corporate Lifecycles)[3]. Прочтите ее, если вас интересует этот вопрос.

Чтобы принимать эффективные решения в краткосрочном и долгосрочном периоде, вы должны удовлетворять как неотложные потребности в ваших действиях, так и долгосрочные потребности, определяемые причинами, по которым вы делаете то, что делаете. И все это должно осуществляться в полном соответствии с причиной вашего существования. Эта причина заключается в осуществлении функциональной взаимосвязи, а это означает, как вам станет ясно позднее, любить и быть любимым. Вы делаете это посредством удовлетворения потребностей ваших клиентов. Проще говоря, анализируйте своих клиентов. Выясняйте, что они ожидают получить от вас и что вы можете и должны им предоставить. Затем идите и делайте это.

Понятно. Я должен анализировать своих покупателей!

Нет. Я намеренно использовал слово клиенты, а не покупатели. Многие люди путают эти два понятия.

В чем же различие между ними?

Каждая организация имеет своих клиентов. Это индивиды или группы индивидов, для удовлетворения потребностей которых была создана организация. Каждая организационная единица, даже если она не имеет дела с покупателями, имеет клиентов. Клиенты, получающие удовлетворение своих потребностей за плату, называются покупателями. Клиентами отдела сбыта являются...

Покупатели.

Верно. Они являются внешними платными клиентами. А где находятся клиенты бухгалтерии?

Внутри организации.

С внутренними клиентами вы должны обращаться точно так же, как с внешними. Вы проводите маркетинговое исследование своих покупателей, не так ли? Вы спрашиваете их: «Что вы хотите? Вы удовлетворены?» Поступайте точно так же с внутренними клиентами. Исследуйте их потребности. Вы многое узнаете, точно так же как многое узнаёт компания, проводящая маркетинговое исследование. Иногда компании узнают, что покупателям требуется совсем не

то, что предоставлялось им в больших количествах, а то, что не предоставлялось вовсе. То же самое можно сказать и о внутренних клиентах.

Если вы хотите быть результативными в краткосрочной перспективе, то первый шаг, который вы должны сделать при принятии решения, заключается в выяснении того, кем являются ваши сегодняшние клиенты и каковы их текущие потребности. Вы делаете это, учитывая существующие взаимосвязи и взаимоотношения, используя свое ощущение принадлежности к более крупной системе. Это роль I. Выяснение долгосрочных потребностей клиентов, которые требуют удовлетворения, – это роль E. Мы детально обсудим их немного позднее. Пока же эти роли позволяют нам идентифицировать, для кого и почему существует организация. Немедленное действие как таковое, то, что мы делаем – изготавливаем туфли или удаляем с дороги кусок скалы, – это роль Р, выполнение задания, удовлетворение потребности, для которой существуют взаимосвязи.

Возможно, следующая таблица поможет вам понять это более отчетливо.

Цель принятия решения	Роль
Для кого мы работаем? Кто наши клиенты? Зачем мы существуем?	I
Каковы их потребности? То есть почему мы что-то делаем?	E
Что мы делаем для удовлетворения этих потребностей?	P
Как мы удовлетворяем эти потребности регулярно и с минимальными затратами сил?	A

Как же вы измеряете то, выполняете ли вы, например, роль Р?

Краткосрочная результативность может быть измерена числом повторных сделок. Если клиенты не приходят к вам снова, то вы, по-видимому, не удовлетворили их потребности. Вы прекрасно знаете, что то же самое можно сказать и об обществе в целом! Разве не интересно, что паспорта проверяются только при въезде в США и не проверяются при выезде? Но еще не так давно в Советском Союзе власти насильно удерживали людей в стране. Потребности какого общества удовлетворялись в большей мере? То же самое можно сказать и про брак!

А если внутренние клиенты не имеют выбора? Если им не разрешают удовлетворять свои потребности за счет услуг людей, не принадлежащих организации?

Некоторые клиенты вынуждены возвращаться к вам, потому что вы имеете монополию на удовлетворение их потребностей. В лучшем случае они будут жаловаться. В худшем случае вы не услышите их жалоб вовсе. Это может

показаться вам хорошим признаком, но от апатии до смерти всего один шаг. В таких ситуациях на вас лежит даже бóльшая ответственность за то, чтобы проявить инициативу и выяснить, возвращаются ли к вам клиенты потому, что вы удовлетворили их потребности, или же потому, что они вынуждены это делать. Довольно трудно заставить себя пойти на этот шаг, потому что его можно не делать под разными предлогами. Ведь на вас не оказывается никакого внешнего давления. По этой же причине в браке мы должны уделять особое внимание потребностям своей жены или своего мужа, связанным с тем, что она или он ожидают от супружества. Мы не должны воспринимать свою вторую половину как нечто само собой разумеющееся просто потому, что он или она не имеет возможности удовлетворить какие-то свои потребности вне семьи.

Вы хотите быть результативными в краткосрочном периоде? Идентифицируйте клиентов (роль I), затем их потребности (роль E), удовлетворите эти потребности (роль P) – и ваши клиенты придут к вам снова.

Не могли бы вы повторить это еще раз?

Роль I говорит вам, кто ваши клиенты, а роль E – каковы их долгосрочные потребности. Для исполнения роли P вы должны удалить все препятствия, мешающие вам удовлетворить любую потребность, ради которой вы устанавливаете взаимосвязь, без разрушения способности этой взаимосвязи функционировать в процессе.

Я не согласен с авторами, утверждающими, что «менеджер – это менеджер. Если вы менеджер, то вы можете управлять чем угодно». Это будет неверно, если вы не добавите сюда еще три слова: через определенное время.

Что вы имеете в виду?

Когда вы занимаете новую должность в своей компании или в другой компании, в которую вы только что перешли, вы оказываетесь в незнакомой для вас обстановке и начинаете работать с новыми клиентами. Нет двух одинаковых организаций, как нет двух одинаковых людей. Они могут быть похожи, но не идентичны. Нет двух абсолютно идентичных отделений одного и того же банка. Они располагаются в разных районах, имеют разные проблемы с парковкой и привлекают разных клиентов из разных отраслей.

Что же я должен делать?

Вы должны изучать новые препятствия. А на чем вы должны фокусировать внимание? На чем обычно фокусируют внимание люди? На сходствах или на различиях?

На сходствах. Люди пытаются выяснить, могут ли они узнать что-то знакомое. Они обретают спокойствие, когда распознают уже известную им задачу. Но вы морщитесь. Это типичная ошибка?

Вы должны выяснять и различия. Только тогда вы сможете разработать стратегию, адаптированную для удовлетворения специфических потребностей

текущего момента. Когда вы встречаете в своей жизни новую любовь, то что вы делаете: ищете в этой женщине привычные вам качества и говорите «Ты напоминаешь мне мою предыдущую возлюбленную» или пытаетесь найти в ней неповторимые индивидуальные черты?

Я выбираю второй вариант.

То же самое справедливо и в случае управления. Вы должны спросить: «Чем этот “обломок скалы” отличается от любого другого, который мне известен?» Чтобы быть результативными, хорошие менеджеры – супервайзеры, начальники отделов, родители или политические лидеры – должны знать уникальные потребности своих клиентов на данный момент и затем умело использовать свои уникальные способности для удовлетворения этих потребностей.

Вы говорите, что управлять – значит принимать решения и осуществлять их на практике. Для принятия решения необходимо выполнение четырех ролей. Первая, роль Р, сделает организацию результативной в краткосрочной перспективе. Для этого мы должны удовлетворить неотложные потребности клиента, для которого и существует система, и делать то, что необходимо для удовлетворения этих потребностей. Верно?

Верно, и для этого вам необходимо то, что психологи называют мотивацией достижения. Вы должны стремиться довести дело до конца. Если вы знаете потребности клиента и знаете, как их удовлетворить, но вам не хватает мотивации достижения, то вы можете быть хорошим исполнителем. Вы можете помогать менеджерам осуществлять руководство, писать докладные записки и разрабатывать рекомендации. С другой стороны, если у вас есть мотивация достижения, но вы не знаете, чего или каким образом нужно добиваться, то вы опасны для окружающих. Вы подобны неуправляемой ракете. Такое сочетание качеств часто наблюдается у амбициозных молодых руководителей. Они очень энергичны, но им не хватает знаний или опыта.

На правительственном уровне мы можем видеть назначенных на ответственные посты технократов, облеченных властью и горящих желанием ее использовать. Политики используют этих людей для решения конкретных задач, но если эти технократы имеют мало политического опыта и здравого смысла, они злоупотребляют своей властью и ставят под угрозу политическое будущее своих боссов.

Чтобы быть функциональными и принимать результативные решения, хорошие менеджеры должны быть одновременно и знающими, и способными добиваться цели людьми, а не просто обладать одним из этих качеств.

Это объясняет, что нужно для того, чтобы быть результативным в краткосрочном периоде: Р, Р и еще раз Р! Во-первых, идентифицируйте клиентов I, во-вторых, идентифицируйте потребности, для удовлетворения

которых вы обладаете необходимыми уникальными качествами Е, и, в-третьих, идите и удовлетворяйте эти потребности Р. Я пока что мало знаю об этих ролях, но надеюсь узнать о них больше во время наших следующих бесед.

Мы обязательно будем уточнять смысл этих ролей еще много раз. Но на сегодня достаточно. Давайте искупаемся и отдохнем. До встречи завтра.

До завтра. Спасибо.



### Третья беседа

Эффективность и результативность

Итак, на чем мы остановились?

Мы обсудили, как обеспечить краткосрочную результативность за счет удовлетворения неотложных потребностей клиента. Быть результативным в краткосрочной перспективе необходимо, чтобы принять хорошее решение. А принять хорошее решение – значит наполовину обеспечить хорошее управление.

Почему мы должны принимать решения?

Потому что существуют проблемы, а проблемы возникают вследствие происходящих изменений. Мы отобразили этот процесс следующим образом.



Роль Р делает организацию результативной в краткосрочной перспективе, потому что она удовлетворяет текущие потребности существующих клиентов.

А что можно сказать об эффективности?

Краткосрочная эффективность также необходима. Для ее обеспечения нужно выполнять другую роль. Я называю ее Администрированием (Administer), или ролью А.

Чтобы быть эффективным, вам необходимо систематизировать организацию, сделать ее процессы регламентированными. Правильные действия должны выполняться в правильное время, в правильном порядке, с правильной интенсивностью и в правильной последовательности. Вам необходимо научиться правильно делать правильные вещи.

Вы должны найти наиболее эффективный способ действий. Вместо того чтобы каждый раз заново изобретать колесо, когда вам надо куда-то поехать, вы разрабатываете наилучший способ изготовления колес, превращая процесс производства в рутину. Систематизация делает вас эффективным. Она требует внимания к деталям, основательности и хорошей памяти. Она требует не того, чтобы вы работали интенсивнее, а того, чтобы вы были более дисциплинированным.

Приведите, пожалуйста, пример.

Когда вы голодны, вы стараетесь что-нибудь съесть. Правильно?

Правильно.

Ваше решение о приеме пищи будет результативно, если позволит вам утолить голод. Это функция Р.

Если вы систематизируете свою систему питания с помощью диеты, то ваше решение о выборе надлежащей диеты сделает вас эффективным. Вы не должны будете тратить время на размышления о том, съесть ли вам что-нибудь или нет. Принимая решение о диете, вы выполняете роль А.

Это разумно. Решение должно обеспечивать и результативность, и эффективность. Можно ли быть результативным, но неэффективным?

Хороший вопрос. Давайте воспользуемся теннисной аналогией. Если вы перебросили мяч через сетку на поле соперника, то это доказывает, что ваше решение нанести удар по мячу было результативным. Но что вы должны сделать, чтобы быть эффективным? Вы должны систематизировать процедуру нанесения удара. Вам надо научиться правильно держать ракетку и делать правильные движения. Ваш тренер учит вас всему этому и показывает вам необходимую последовательность действий, раз за разом направляя мяч в одном и том же направлении. Это помогает вам выработать правильные движения и научиться наносить удар по мячу с максимальной силой, затрачивая на это минимум энергии.

Давайте повторим все это еще раз. Когда вы перебрасывает мяч на поле соперника, вы действуете...

Результативно.

Если при этом вы наносите удар правильно, вы действуете...

Эффективно.

Но вы можете действовать результативно, но неэффективно. Вы можете попасть мячом на поле противника, но ваш удар нельзя будет назвать эффективным. Возможно, вам удастся перекинуть мяч через сетку, но если вы будете затрачивать на свои действия больше энергии, чем для этого требуется, то вы быстрее устанете.

А что можно сказать об эффективности без результативности?

Эту ситуацию понять труднее. В теннисе путем регулярных тренировок вы учитесь наносить удар по мячу определенным образом. Когда ваши движения достигают совершенства, вы начинаете действовать эффективно. Для сохранения этой эффективности вы можете попросить вашего партнера подавать вам мяч так, чтобы вы могли возвращать его назад наиболее эффективным образом. Вы не хотите бегать за мячом по корту и оказываться вынужденным наносить ответный удар как попало.

Но что все это означает применительно к организации?

Подобные ситуации возникают во многих бюрократиях. В организационном плане они становятся настолько эффективными, что начинают заявлять: «Как было бы замечательно работать, если бы клиенты не изменяли свои требования!» Мяч, то есть потребности клиентов, летит не по той траектории, которая позволила бы бюрократии, организованной определенным образом, действовать наиболее эффективно.

И бюрократии сталкиваются в таких случаях с большими трудностями.

Вы правы. Чтобы быть более результативным, им потребуется стать менее эффективным. Эффективность может идти во вред результативности.

Не по этой ли причине молодые компании часто бывают результативными, но не слишком эффективными? А затем, когда они стареют, становятся эффективными, но нерезультативными?

Совершенно верно! Чтобы достичь этапа расцвета организационного жизненного цикла, компании необходимо быть эффективной и результативной, а это требует усилий. Это не происходит автоматически.

Но если эффективность растет, то растет и прибыль; но если растет прибыль, то увеличивается добавленная ценность, а это именно то, чего мы хотим добиться в бизнесе, не так ли?

Да, это так. Но вспомните, как рассчитывается добавленная ценность. Она соответствует ценности за вычетом издержек. Когда вы наращиваете прибыль исключительно за счет эффективности, то прибыль увеличивается только благодаря сокращению издержек. Но если вы постоянно сокращаете издержки, то к снижению какого другого показателя это может привести? Если вы сократите издержки до уровня, который не позволит вам удовлетворять потребности ваших клиентов, то снизится результативность, и начнется падение сбыта. Однако существует временной лаг между моментом, когда потребности ваших клиентов перестают удовлетворяться, и моментом, когда клиенты находят себе другого постоянного поставщика. Время требуется и для того, чтобы добиться удовлетворения их запросов, и для того, чтобы лишиться их лояльности. Снижение продаж происходит медленнее, чем сокращение расходов. Этот лаг между моментом снижения издержек и началом заметного сокращения сбыта позволит вашей компании выглядеть рентабельной, в то

время как фактически она будет приближаться к банкротству. Вы будете прибыльны в краткосрочном периоде, но в конце концов падение сбыта скажется на вас в полной мере. У вас больше не останется клиентов.

Я понял. Нам необходимо быть и эффективными, и результативными. Мы можем отразить этот вывод на знакомой нам схеме.



Теперь скажите, пожалуйста, нужна ли нам долгосрочная результативность? Насколько я понимаю, чтобы быть результативным и эффективным в краткосрочном периоде, мне необходимо предоставлять необходимые услуги Р и регулировать этот процесс А. Что здесь можно сказать о долгосрочной результативности?

#### Долгосрочная результативность

Долгосрочная результативность означает, что ваше текущее решение будет удовлетворять будущие потребности клиентов. Что нам нужно, так это решение, обеспечивающее результативность в долгосрочном периоде, решение, способное предсказать и удовлетворить новые потребности, которые, как мы верим, возникнут в дальнейшем. Для этого решение должно сделать организацию проактивной.

Приведите, пожалуйста, пример.

Давайте снова вернемся к встрече друзей, собравшихся за кружкой пива. Сидя за столом бок о бок со своими приятелями, один креативно мыслящий индивид внезапно понял, что члены этой группы испытывают потребность в установлении между ними такой взаимной связи, которую не может обеспечить совместное застолье. Поэтому этот лидер предложил отправиться пешком на озеро, чтобы покататься на лодках. Он создал условия для того, чтобы уже сегодня принять такое решение, которое позволит удовлетворить завтрашнюю потребность.

Минутку. Потребность пойти на озеро и покататься на лодках возникла в пятницу вечером. Вот почему друзья согласились пойти в поход. Правильно? Почему же вы говорите, что роль Е заключается в том, чтобы сегодня идентифицировать завтрашние потребности?

Что произойдет, если, проснувшись на следующее утро, друзья почувствуют, что они не хотят идти в поход и кататься на лодках? Решение, принятое накануне вечером, может оказаться бесполезным. Вы проверяете Е не тогда, когда принимаете решение, а когда достигаете поставленной цели. Е идентифицирует завтрашние потребности, которым Р придает действительную силу за счет их реального удовлетворения.

Приведите, пожалуйста, еще один пример.

Предположим, что сегодня вы приняли решение построить завод для производства изделий, которые, как вы полагаете, будут пользоваться спросом в следующем году. Когда наступает следующий год, ваши предсказания сбываются, и ваша продукция хорошо раскупается. Таким образом, решение, принятое сегодня, позволило вам стать результативным завтра.

Давайте вернемся к теннисной аналогии. Когда вы наносите удар по мячу, о чем еще вы должны думать? Вы должны думать о том, куда направит свой ответный удар ваш соперник. Чтобы отбить посланный им мяч, вам, возможно, придется бежать к сетке, переместиться в центр корта или отступить к задней линии. Такой процесс позиционирования с учетом будущих потребностей называется проактивным.

Проактивный подход сделает вас результативным в долгосрочном периоде. Если вы окажетесь в том месте, куда прилетит следующий мяч, то вы будете готовы нанести по нему очередной удар. Что делает вас результативным в долгосрочном периоде, так это ваше текущее позиционирование, для обеспечения которого требуется роль Е.

Роль Р удовлетворяет нынешние потребности клиента. Роль Е идентифицирует будущие потребности и позиционирует организацию соответствующим образом. Е предшествует Р. Сначала вы идентифицируете потребности клиента, а затем занимаетесь их удовлетворением. Сначала вы предсказываете, куда приземлится мяч, а затем направляетесь к этому месту и наносите ответный удар.

Предпринимательство Е подразумевает, что я позиционирую себя на будущее, осуществляя необходимые действия сейчас. Таким образом, когда наступит завтра, я встречу его во всеоружии.

Так и я не говорю здесь о маркетинге или мерчандайзинге. Я объясняю, как позиционировать себя таким образом, чтобы лучше соответствовать будущим потребностям. Может быть, вы готовите новый продукт? Или новые каналы распространения? А может быть, вы осваиваете новую технологию,

чтобы быть в состоянии удовлетворить предсказанные вами потребности? Когда вы сидите за столом и пьете пиво, вы думаете о будущих потребностях, которые не способны удовлетворить ваше текущее времяпрепровождение, и принимаете в этот вечер решение, позволяющее удовлетворить потребности, которые возникнут в будущем.

Вы должны адаптироваться к изменяющимся внешним условиям.

Что означает для вас эта адаптация? Какой она будет – проактивной или реактивной?

Реактивной.

Верно. Люди, которые адаптируются к изменяющимся условиям, – это люди, ожидающие, когда мяч попадет на их половину корта. Как только они видят, что мяч ударился о землю, они адаптируются к новой ситуации, то есть реагируют на нее. Но их реакция может оказаться слишком запоздалой. Адаптация – это роль Р. Чтобы проявить предпринимательские способности Е и правильно себя позиционировать, вы должны быть проактивным, а не реактивным.

Чтобы стать проактивным, вам необходимы две вещи. Во-первых, вы должны представить себе будущее. Вам необходимо составить сценарии развития потребностей клиентов, конкуренции, внешних условий и всего того, что может повлиять на организацию. Вы должны быть креативным и представлять себе, что вас ждет впереди.

Что значит быть креативным?

Будущее всегда туманно. Творческие люди способны видеть будущее через туман неопределенности. Вы не всегда располагаете всей необходимой информацией, а достоверность тех сведений, которые у вас имеются, со временем изменяется. Неотчетливые образы то появляются, то исчезают. Вы должны собрать имеющуюся информацию и ликвидировать дефицит конкретных фактов с помощью своего воображения. В этом и заключается смысл креативности: в заполнении информационных пробелов для создания целостной картины.

Но чтобы быть проактивным, мало быть только креативным. После того как вы предскажете, куда должен попасть мяч после очередного удара противника, что вы должны сделать еще?

Выполнить перемещение по корту.

Верно, вы должны пойти на риск. Вы должны переместиться в конкретную точку корта и подготовиться к приему мяча. А так как мяч может приземлиться совсем не там, где вы его ждете, то вы рискуете проиграть очко.

$$\text{Предпринимательство } E = f \left\{ \begin{array}{l} \text{креативность} \\ \text{принятие риска} \end{array} \right\}$$

Некоторые люди креативны, но не способны идти на риск. Они лишены духа предпринимательства Е или не проактивны. Обычно таких людей можно встретить среди консультантов или преподавателей экономических дисциплин. Они креативны. Они способны предвидеть будущее. Но они не любят рисковать и действовать на основе своих предсказаний. С другой стороны, азартные игроки охотно идут на риск, но не обладают креативностью. Они не разрабатывают свою стратегию игры. Идеальный баланс роли Е будет у того менеджера, который может нарисовать будущее и затем принять на себя риски позиционирования организации в соответствии со своими предположениями.

Если человек проактивен, то будет ли он результативен в долгосрочной перспективе?

Да, потому что по мере возникновения ожидаемых потребностей он будет заранее готов на них реагировать.



Теперь я готов узнать все о четвертой роли: как стать эффективным в долгосрочном периоде.

Объяснение этой роли будет самым трудным.

Но я готов! Я думаю, что позднее мы выполним практические упражнения, которые помогут мне лучше понять смысл этих ролей.

Разумеется.

Это меня обнадеживает.

### **Долгосрочная эффективность**

Чтобы быть эффективным в долгосрочном периоде, необходимо осуществлять интеграцию I, то есть преобразовывать сознание организации – ее индивидуальные особенности, системы ценностей, модель поведения и философию – из механистического в органическое. Вы осуществляете

интеграцию, например, когда учите людей играть в командные игры. Все члены команды получают эмоциональную, социальную, а иногда и экономическую выгоду от победы. Это не сборная звезд, но ансамбль. Создавая команду, вы обеспечиваете каждому ее члену взаимную групповую поддержку для того, чтобы они побеждали или проигрывали как команда, а не как разрозненные индивиды.

Теперь давайте объясним каждое из слов в приведенном выше определении. Начнем со слова организация. Если бы я спросил вас: «Сколько человек в вашей организации?» – то где бы стали искать ответ?

Я бы проанализировал документы отдела кадров или организационную структуру компании.

Разумеется. И вы бы совершили распространенную ошибку. Менеджеру, желающему выяснить, кто те люди, которых он должен интегрировать, мотивировать и контролировать, не нужно анализировать организационную структуру компании.

Но разве люди, которые мне подчиняются, это не те люди, которыми я должен руководить?

Я никогда не встречал менеджера, заявлявшего: «В моем подчинении есть все люди, необходимые мне для выполнения моих должностных обязанностей». Никогда. Менеджеры, которых я знаю, всегда заявляют противоположное. Обычно они жалуются на то, что им трудно выполнять свои обязанности, потому что люди, ответственные за решение ключевых задач, не находятся в их подчинении. Сэм Армакост, в прошлом президент Bank of America, заметил по поводу такой ситуации: «Вы не должны быть собственником автострады для того, чтобы иметь право ею пользоваться. Вам достаточно просто оплатить проезд по ней».

Но президенты компаний наверняка имеют в своем подчинении всех необходимых им людей.

Вы так думаете? Профсоюз не подчиняется президенту компании. Не подчиняются ему и банкиры, акционеры, клиенты или конкуренты. Снизу кажется, что президенты держат под контролем все и всех, но часто они ведут себя подобным образом просто для того, чтобы продемонстрировать свою власть. При более внимательном рассмотрении можно заметить, что они находятся на вершине в одиночестве и часто не чувствуют в себе сил для исполнения своих функций.

Да, я думаю, что мы все одиноки и уязвимы, но только одни признаются в этом, а другие нет.

Некоторые получают большее вознаграждение за то, что не признаются.

Тогда куда же я, как менеджер или лидер, должен смотреть, чтобы выяснить, какой организацией я, как предполагается, управляю?



Начните с рассмотрения клиентов, для которых существует организация. Это ваша роль I. В ее исполнении проявляется ваше осознание своей ответственности перед другими. Ведь никто не существует исключительно для себя.

Неужели? Я знаю людей, сосредоточенных исключительно на самих себе и неспособных заботиться о ком-нибудь другом.

Как только вы начинаете существовать исключительно для себя, вы становитесь подобны раковой опухоли. Раковые клетки используют энергию не для достижения функциональных целей. Они не обслуживают никого, кроме самих себя. Некоторые люди подобны раковым клеткам в теле организации, а некоторые организации подобны раковым клеткам в теле общества. Мир создан так, что все существует в нем для поддержки чего-то еще в общем функциональном единстве, которое, в свою очередь, существует для обслуживания своих компонентов. Это подобно экологическому балансу, сохранением которого мы так обеспокоены в наши дни.

Таким образом, создание любой организации, общества или группы подразумевает осознание взаимозависимости. Это духовное осознание того «кто я есть?» всегда сопровождается ответами на вопрос «Для кого и для чего я существую?».

Перефразируя утверждение Декарта «Я мыслю, значит, я существую», мы можем сказать: «Я служу, значит, я существую». Раввин Абрахам Хиттел однажды сказал: «Если я не для себя, то кто для меня? А если я только для себя, то кто я есть?»

Не существует здоровой организации, не имеющей чувства общего предназначения, связывающего ее с чем-то большим. Организации всегда должно осознавать свою взаимосвязанность независимо от того, является ли она нацией, фирмой, семейной парой или индивидом.

После того как вы определите, для кого существует организация (то есть ее клиентов), вы должны идентифицировать людей, сотрудничество с которыми вам необходимо для удовлетворения клиентов. Давайте снова вернемся к истории друзей, пытающихся сдвинуть с дороги обломок скалы. Предположим, что для того, чтобы убрать препятствие с пути и таким образом получить возможность добраться до озера и покататься на лодках, необходима помощь зрителей парка. Зрители придут на место завала, потому что они получают деньги от посетителей парка за оказание различных услуг, но они не подчиняются вам организационно. А может быть, вам следует обратиться к другим туристам, которые помогут вам расчистить путь и сделают это совершенно бесплатно. Но требуется ли вам содействие всех этих людей? Да, требуется. А так как вся ваша группа нуждается в их помощи для того, чтобы достичь своей цели, то другие туристы и зрители парка окажутся членами

вашей организации, действия которых нуждаются в координации и мотивации, или, говоря одним словом, в управлении.

Что касается ваших организационных обязанностей, то они будут заключаться в наблюдении за препятствием, удаление которого вы должны обеспечить. Какие-то люди, необходимые вам для удаления «обломка скалы», работают непосредственно на вас. Вы платите им зарплату. Они являются штатными работниками вашей организации. Другие люди, помощь которых вам требуется, не являются вашими подчиненными. Они могут работать в других подразделениях. Они могут занимать должности, равные вашей. Они могут быть руководителями более высокого уровня. Они могут вообще не числиться в вашей организации. Люди, которыми вы, как предполагается, будете управлять, – это люди, необходимые вам для удаления препятствия с пути, и те, что получают удовлетворение от решения этой задачи.

Между прочим, в зависимости от уровня вашего сознания, вы можете не ограничивать свое внимание только обломком скалы. Организация, за которую вы несете ответственность, может включать не только тех людей, которые нуждаются в удалении препятствия с дороги, но и всех тех, кто хочет добраться до озера, а если вы посмотрите еще выше, то поймете, что обломок скалы, как и озеро, имеет здесь второстепенное значение. Все это будет меняться со временем. Что будет постоянным, так это человеческий род, потребности которого будут изменяться независимо от того, какими они были изначально – удаление обломка скалы или попадание на озеро. И если вы будете продолжать поднимать глаза вверх, то увидите, что вы становитесь связанными функционально, что вы обслуживаете и вас обслуживают человеческий род, растения, животные, скалы – практически все, что вас окружает. Вы почувствуете свою ответственность за обслуживание всего мира, так как этот мир обслуживает вас.

Как я реально сделаю это – например, завтра утром?

Взгляните на коды РАЕІ. Начните с задания вопросов: «Кто мои клиенты? Для кого я существую?» Это первая группа людей, о которой вы должны получить полное представление, – первая часть вашей роли І. Далее идентифицируйте их потребности. Это ваша роль Е. Следующим должен быть вопрос: «Что конкретно должна сделать организация и как она должна это делать?» Это ваши роли Р и А. Что необходимо сделать Р и как это должно быть сделано А приведут вас затем к вопросу о том, кто должен это делать – что является второй частью вашей роли І. «Кто мне нужен для удовлетворения потребностей моих клиентов?» Нужны ли мне работники парка, другие туристы или кто-то еще? Они образуют организацию, которой вы должны управлять.

Затем спросите: «Чего хотят от организации люди, необходимые для того, чтобы убрать с пути обломок скалы или обеспечить возможность попасть на

озеро?» Что они получают от объединения и совместной работы? Одним организация платит заработную плату. Другим она не платит ничего, но иногда приглашает на торжественные приемы и таким образом тешит их самолюбие. Третьи получают комиссионные. То, как оплачивается их труд, не имеет значения, если это делается этично и законно. Вы должны выяснить, как организация должна вознаграждать этих людей для того, чтобы они согласились заниматься удовлетворением потребностей ваших клиентов.

Люди, необходимые вам для удовлетворения клиентов, называются заинтересованными лицами независимо от того, получают ли они зарплату или иное вознаграждение. Подобно клиентам они имеют собственный интерес. Например, акционеры и штатные и внештатные работники являются заинтересованными лицами. Удовлетворение интересов обеих групп зависит от результатов работы организации. А как насчет менеджеров? Они также имеют потребности.

Вот почему они находятся в организации. Поэтому они также являются заинтересованными лицами. А что можно сказать о жителях территории, на которой расположена организация? Имеют ли они какой-то свой интерес? Разумеется. Вам необходимо убедить всех заинтересованных лиц в том, что если они будут сотрудничать друг с другом, то это позволит им удовлетворить их собственные потребности. Вы должны создать выигрышную для всех обстановку, в которой деньги и заработные платы не являются единственным средством обращения. Вам необходимо привести в соответствие потребности клиентов с потребностями заинтересованных лиц. Когда заинтересованные лица осознают, что их потребности удовлетворяются благодаря удовлетворению потребностей клиентов, что они необходимы друг другу для взаимного удовлетворения своих нужд, организация становится интегрированной I. Когда каждый интегрирован, тогда каждый необходим каждому, и организация готова стать эффективной в долгосрочной перспективе.

Менеджеры должны убедить людей сотрудничать. Я это понял. Но как это сделать?

Я расскажу об этом подробно позднее. Суть здесь состоит в том, что вы должны сфокусироваться на личном интересе и на общем интересе. Когда личный интерес уравнивается с общим интересом, тогда вы достигаете интеграции.

### **Механистическое или органическое сознание?**

Что вы можете сказать о словах механистическое и органическое? Вы использовали их в своем определении интеграции. Что они означают?

Представьте себе стул, стоящий на четырех ножках посреди комнаты. Почему он называется стулом? Почему мы не называем его, например, коровой?

Если бы он давал молоко, его можно было бы назвать коровой.

Верно. В рамках нашей дискуссии мы можем определять предмет по выполняемой им функции. Если он не выполняет свою функцию, то он не подпадает под определение данного предмета. Если вы назовете мне функцию предмета, то я скажу вам, как этот предмет называется.

Если у вас есть пианино, на котором невозможно играть, то это не пианино. Это предмет обстановки. Если у вас есть стул, на котором невозможно сидеть, то это не стул. Возможно, это музейный экспонат. Если я покажу вам молоток и спрошу, что это такое, то теперь вы можете мне ответить: «Я не могу сказать, что это, до тех пор, пока не узнаю, как вы это используете. Если вы забиваете им гвозди, то это молоток. Если вы используете его для самообороны, то это средство защиты. Если вы собираете различные типы молотков по всему миру и развешиваете их на стене в своей мастерской, тогда это декоративный элемент интерьера».

Мы не знаем, что представляет собой объект, пока не узнаем, какова его функция, какую потребность он удовлетворяет. Вы не можете называть себя отцом, если вы никогда ничего не делали для удовлетворения потребностей своих детей. Вы можете быть отцом в биологическом смысле, но если вы не удовлетворяете социальных, материальных и эмоциональных потребностей ребенка, вы не являетесь его отцом в полном смысле этого слова. Вы являетесь тем, что вы делаете, а то, что вы делаете, проявляет свое функциональное значение через потребности, которые вы удовлетворяете.

Теперь давайте снова вернемся к стулу. Это стул, потому что мы можем на нем сидеть. Он выполняет свою функцию предмета, предназначенного именно для этой цели. Что произойдет, если у стула сломается ножка?

Он перестанет быть стулом, выполняющим свою основную функцию. Это будет сломанный стул. На нем нельзя будет сидеть.

А почему бы одной из оставшихся ножек не поменять свое положение, чтобы стул мог быть устойчивым и на трех ножках и выполнять свою основную функцию? Ответ очевиден: стул является механистическим по своей природе. Он подобен механизму. Для того чтобы стул мог выполнять свою основную функцию, его должен починить кто-то, пришедший извне. Функционирование этого стула будет зависеть от внешнего вмешательства. Здесь нет внутренней взаимосвязи между частями стула. Космический корабль стоимостью в миллиарды долларов может взорваться в полете из-за неисправности устройства стоимостью всего в несколько долларов. Никакие другие элементы космического корабля не могут заменить это устройство. В этом проявляется природа механистического сознания.

Теперь давайте сравним механистическое сознание с органическим. Взгляните на свою руку. Она является рукой, потому что вы можете брать ею

разные предметы: она функционирует как рука. Что произойдет, если вы сломаете палец? Будет ли ваша рука оставаться рукой?

Конечно. Она будет иметь меньшие возможности, но все равно будет действовать как рука.

Почему?

Потому что остальные четыре пальца смогут справиться с функциями сломанного. Рука по-прежнему сможет функционировать.

Верно. Что делает руку рукой? Пять взаимосвязанных пальцев, каждый из которых «думает» как рука. Если бы каждая ножка стула думала «Я, ножка, являюсь частью стула», то тогда она могла бы помогать стулу выполнять его функцию. Стул бы приобрел органическое сознание вместо механистического.

Давайте теперь посмотрим на людей. Почему наши ноги уносят нас прочь от опасности, которую видят наши глаза? Потому что это происходит так, как если бы органическое сознание всех частей нашего тела понимало выгоды и обязательства своей взаимосвязи и принимало усилия для защиты единого целого. В случае механистического сознания каждая часть осознает только себя. Здесь нет чувства внутренней взаимосвязи. В организации с механистическим сознанием работники производственного отдела заботятся только о выпуске продукции, а работники отдела сбыта – только о продажах. А кто позаботится о том, чтобы работала вся организация в целом? Об этом должны позаботиться аутсайдеры и вмешаться в работу такой организации, потому что сами члены организации этого не делают. Это вмешательство часто осуществляется менеджерами. В таких организациях работники часто считают менеджеров аутсайдерами и противодействуют их усилиям.

В крайнем случае менеджеры беспокоятся только о собственных интересах, а не обо всей организации, которой они управляют. В такой ситуации внешнее вмешательство осуществляется независимыми консультантами, государством или никем, в результате чего организация дезинтегрируется и может стать банкротом.

Здесь мне вспоминается одна притча. К трем работающим каменщикам подошел прохожий и спросил, что они делают. «Я кладу кирпичи», – ответил первый каменщик. «Я возвожу стену», – ответил второй каменщик. «Мы строим храм, где мы вместе сможем молиться Богу», – ответил третий.

Только третий каменщик понимает цель всего строительства и осознаёт общие выгоды от выполнения своих функций каждым работником. Посредством молитвы, где бы она ни осуществлялась, человек достигает интеграции I с Богом. А чтобы эта интеграция реализовывалась в полном объеме, она должна происходить внутри человека, между человеком и другими людьми и за пределами круга текущих обстоятельств, обеспечивая связь с более крупной системой, к которой принадлежит индивид. Мы осознаём существование Бога,

когда начинаем понимать, что все окружающее нас принадлежит к одной огромной взаимосвязанной системе. Поняв это, мы начинаем воспринимать себя единым целым, хотя все мы имеем разную форму и структуру. Различие необходимо для функционирования единого целого. За счет имеющихся у нас различий мы можем обслуживать друг друга в едином целом для того, чтобы это единое целое обслуживало нас. И это единое целое тоже имеет сознание, абсолютное и бесконечное. Для меня это Бог.

Если предположить, что в нашем примере со стулом каждая ножка поняла и подкрепила выгоды принадлежности к системе, то тогда стул имел бы органическое сознание. Он не был бы просто сломанным стулом, потому что каждый его элемент взял бы на себя часть последствий, вызванных поломкой, и сделал бы все возможное, чтобы обеспечить функционирование системы. Стул был бы менее зависим от любой из его частей. В этом смысле он стал бы подобен руке.

Думая, что я понял. Чтобы быть эффективной в долгосрочной перспективе, организация должна действовать подобно руке, в которой ни один палец не является незаменимым. В организации командная работа должна быть такой, чтобы каждый поддерживал каждого и чтобы никто не был незаменимым.

Отлично. Спросите себя, в чем заключаются мои обязанности как управленца. Каковы препятствия на моем пути? Кто мои клиенты и в чем их потребности? Затем спросите, кто те заинтересованные лица, которые нужны мне, чтобы помочь убрать обломок скалы с пути, и как я могу создать необходимую взаимосвязь между заинтересованными лицами и клиентами? Как я могу убедить людей в том, что мы нужны друг другу? Например, имеем ли мы общую миссию? Систему вознаграждения, стимулирующую сотрудничество? Если у людей есть общее видение и система вознаграждения, подкрепляющая стремление к совместному осуществлению миссии, тогда, вероятно, никто не окажется незаменимым. Люди станут поддерживать друг друга и не будут ждать, что кто-то посторонний придет и решит их проблемы. Если вы получите ответ, что организация не имеет культуры, поощряющей установление взаимных связей, то вам необходимо будет создать соответствующую среду и интегрировать клиентов и заинтересованных лиц. Когда потребности клиентов удовлетворяются удовлетворенными заинтересованными лицами, вы имеете систему, в которой нет незаменимых элементов.

Давайте резюмируем известные нам роли.



Когда ни один член организации не является незаменимым, организация эффективна в долгосрочной перспективе.

И что теперь?

Организация не становится эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе сама по себе. Кто-то должен принять RAEI решения, которые позволят RAEI организации получить RAEI результаты. Эти результаты обеспечивают краткосрочную и долгосрочную добавленную ценность. Некоторые типы организаций определяют эту ценность как прибыль. Чья роль заключается в наблюдении за практической реализацией RAEI решений? Это роль руководства, менеджмента, родителей или правительства.



Я ожидаю практических упражнений, так как все это выглядит довольно сложно!

У нас будет много упражнений. Пока же давайте сделаем перерыв. Завтра во время следующей беседы мы начнем анализировать, что происходит, когда

любая из этих ролей – Предоставления необходимой услуги Р, Администрирования А, Предпринимательства Е и Интеграции I – отсутствует. Мы узнаем, как диагностировать лидеров (менеджеров) и компании. Если что-то не будет работать должным образом, мы сможем идентифицировать, что у нас не в порядке. Если мы будем знать, почему это произошло, мы сможем предпринять необходимые действия!

### Резюме

Позвольте мне подвести краткие итоги, чтобы вы смогли увидеть, правильно ли я понял материал. Он был, мягко говоря, очень сложным. Я надеюсь, что позднее он станет мне более понятным.

Да, он станет более понятным благодаря многочисленным дискуссиям и примерам. Поверьте мне. Итак, начинайте.

Хорошо. Чтобы справиться с изменением, необходимо принять решение и обеспечить его осуществление. Какие решения являются хорошими?

Хорошие решения делают организацию результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Они делают организацию функциональной, систематизированной, проактивной и обладающей органическим сознанием.

Вход	Процесс	Выход
<b>Роль</b>	<b>Делает организацию</b>	<b>Организация становится</b>
Производство необходимого результата <b>Р</b>	Функциональной	Результативной в краткосрочной перспективе
Администрирование <b>А</b>	Систематизированной	Эффективной в краткосрочной перспективе
Предпринимательство <b>Е</b>	Проактивной	Результативной в долгосрочной перспективе
Интеграция <b>I</b>	Органической	Эффективной в долгосрочной перспективе
Краткосрочная и долгосрочная добавленная ценность = Прибыль (к примеру)		

Чтобы быть результативной в краткосрочной перспективе, организация должна предоставлять клиенту то, что удовлетворяет его потребности (роль Р). Роль Р может оцениваться количеством повторных продаж.

Эффективность в краткосрочном периоде означает использование минимального количества ресурсов, в том числе и времени менеджеров, для достижения чего-либо. Для этого деятельность организации должна быть регламентирована, систематизирована и упорядочена (роль А). Этот результат



достигается введением в организации необходимой дисциплины.

Для достижения результативности в долгосрочном периоде организация должна быть проактивной и действовать как предприниматель (роль Е). Она должна уметь предвидеть будущие потребности клиентов и позиционировать себя так, чтобы обеспечивать удовлетворение этих потребностей. Для этого организация должна быть креативной и готовой идти на риск.

Для достижения эффективности в долгосрочной перспективе организации необходимо обеспечить свою интеграцию (роль I) посредством создания отношений сотрудничества между всеми заинтересованными лицами и между заинтересованными лицами и клиентами. Если все заинтересованные лица сотрудничают друг с другом и ни одно из них не оказывается незаменимым, то организация может быть эффективной в долгосрочной перспективе. Для этого организация должна идентифицировать потребности всех заинтересованных лиц и клиентов и разработать систему, обеспечивающую взаимное удовлетворение этих потребностей.

Неплохое резюме!

Спасибо. Материал был интересным, хотя и непростым. Вы сообщили мне много информации. Мне необходимо какое-то время для ее осмысления.

Разумеется. Но в дальнейшем мы будем меньше заниматься теорией. Вместо этого мы сосредоточимся на ее практическом применении.

Звучит заманчиво. Давайте продолжим разговор завтра.

## **Четвертая беседа**

### **Несовместимость ролей**

Я много размышлял о содержании нашей последней беседы. Позвольте мне резюмировать его еще раз.

Пожалуйста.

Чтобы справиться с проблемами, вызванными изменениями, мы должны принимать хорошие решения и обеспечивать их успешную реализацию. Качество нашего управления является функцией качества принимаемых нами решений и количества энергии, затрачиваемой нами на реализацию этих решений.

Для принятия качественных решений мы должны сфокусировать внимание на услугах, которые необходимо предоставить Р, чтобы оправдать смысл существования организации. Это роль Р, роль Производителя. Она делает организацию результативной только в краткосрочной перспективе, так как требуемые услуги меняются со временем. Мы должны также исполнять роль А, то есть роль Администратора, гарантирующую осуществление правильных действий в нужные моменты времени. Этот процесс обеспечивает организации эффективность в краткосрочном периоде. Роль Е, роль Предпринимателя, делает организацию проактивной за счет такого позиционирования, которое позволяет справляться с будущими потребностями клиентов. Эта роль обеспечивает организации результативность в долгосрочной перспективе. Наконец, четвертая роль необходима для осуществления интеграции I. Она превращает механистическую культуру организации, в которой заинтересованные лица, включая клиентов, действуют изолированно друг от друга, в органическую, где люди ощущают свою взаимосвязь благодаря осознанию наличия у них общих ценностей и интересов.

Нам нужны все четыре роли РАЕI, которые подобны четырем «витаминам». Всякий раз, когда организация испытывает нехватку одного из этих витаминов, у нее развивается определенная предсказуемая болезнь. В зависимости от отсутствия той или иной управленческой роли организация может стать неэффективной или нерезультативной в краткосрочной и/или в долгосрочной перспективе. И это как раз то, о чем мы собираемся поговорить сегодня, верно?

Верно.

Я не помню, обсуждали ли мы два моих вопроса, касающиеся предсказания качества решений, принимаемых организацией.

Еще нет, но мы обсудим их совсем скоро. Сначала нам надо познакомиться с управленческими «болезнями», которые разовьются у организации, если одна из ролей у нее будет отсутствовать.

Но прежде нам нужно убедиться, что вы получили полное представление о каждой из четырех ролей. Вы должны хорошо усвоить назначение ролей Р, А, Е

и I прежде, чем мы приступим к диагностике систем, независимо от того, будем ли мы рассматривать отдельных людей, организации или страны. Итак, попытайтесь ответить на несколько вопросов.

Я готов.

У меня есть два сына, Топаз и Шохам, появившиеся на свет с интервалом в пятнадцать месяцев. Однажды я сидел в гостиной и читал воскресную газету, а дети, которые тогда были еще совсем маленькими, играли в своей комнате. Какое-то время все было спокойно, но затем я услышал шум и крики: «Папа-а-а!» Дети начали драться за обладание ксилофоном. В нашей семье принято, что все игрушки являются общими, и в этот день ксилофон понадобился сразу обоим сыновьям.

Здесь я задаю первый вопрос. Если дети зовут отца для разрешения спора, то какими являются их отношения: механистическими или органическими?

Механистическими. Они не могут решить свою проблему самостоятельно. Они ожидают, что решение обеспечит им внешнее вмешательство.

Правильно. А каким может быть в этом случае решение Р?

Забрать ксилофон.

Стоп! Как нужно искать решение Р?

После того как вы идентифицируете клиентов и их потребности, вы должны проанализировать эти потребности и затем обеспечить их удовлетворение. Это роль Р – предоставление необходимой услуги или обеспечение желаемых результатов. Она делает решение результативным.

Верно! Но если вы забираете ксилофон, то кто оказывается клиентом, потребности которого вы удовлетворяете?

Я сам. Ведь именно я хотел тишины и спокойствия.

Правильно. И это типичная ошибка. Очень часто при решении проблем менеджеры удовлетворяют собственные потребности, а не потребности клиентов. Давайте попробуем еще раз. Итак, каким будет решение Р?

Купить еще один ксилофон.

Это может быть правильным решением, если вы верно представляете себе потребности детей. Если каждый из них действительно хочет играть на ксилофоне, то покупка второго ксилофона окажется хорошим решением. Но уверены ли в том, что дети борются за обладание ксилофоном потому, что каждый хочет сыграть на нем Шопена?

Возможно, они дрались для того, чтобы поднять побольше шума.

Тогда решение будет заключаться в том, чтобы дать им кастрюли и сковородки.

Но, может быть, их поведение объяснялось обострением личного соперничества?

Тогда они станут драться и за кастрюли и сковородки, потому что они

ощущают потребность бороться за что-нибудь. Решение здесь может состоять в том, чтобы оставить их одних и позволить им драться и дальше, не допуская, разумеется, использования запрещенных средств. Если они дерутся просто потому, что вы читаете газету и не обращаете на них внимания, они будут продолжать драться до тех пор, пока вы не уделите им часть своего свободного времени.

Вникните в смысл того, что я говорю. Найти решение Р непросто, потому что оно вытекает из I и E. Прежде всего вы должны выяснить, кто ваши клиенты, то есть исполнить роль I. Затем вы должны предположить, каковы их реальные потребности, что соответствует роли E. После этого методом проб и ошибок вы проверяете альтернативные решения до тех пор, пока ваши клиенты не оказываются удовлетворенными. В этом состоит роль Р.

Это подобно продаже корма для собак. Вы не знаете, насколько он хорош, до тех пор, пока его не попробует собака. Собака не умеет говорить, но она демонстрирует отношение к корму своим поведением. То же самое можно сказать и о людях. Не доверяйте только тому, что они говорят, наблюдайте за тем, что они делают. Совершают ли они покупки? Лучшим доказательством наличия ценности в том, что вы предлагаете рынку, будет спрос на вашу продукцию. Никогда не стройте предположений о том, какие потребности должны были бы иметься у клиентов, чтобы не испытать горького разочарования, если этих потребностей у них не окажется. Не относитесь к клиентам свысока. Начните с предположения о том, в чем заключаются потребности, и затем пытайтесь удовлетворить эти потребности до тех пор, пока не добьетесь успеха.

Итак, мы не можем найти решение Р для проблемы ксилофона до тех пор, пока дети не успокоятся и не начнут заниматься чем-нибудь таким, что сможет удовлетворить их потребности, нашедшие выражение в борьбе за обладание этой игрушкой.

Верно! Мои дети боролись не за ксилофон. Они боролись за удовлетворение неких потребностей, олицетворением которых стал ксилофон. Потребность могла заключаться в том, чтобы поднять побольше шума, продемонстрировать свое превосходство, привлечь внимание родителей или просто получить удовольствие от игры на музыкальном инструменте.

Люди не покупают продукт. Они покупают удовлетворение потребности, и решение Р – это такое решение, которое удовлетворяет немедленные потребности клиента.

Что можно сказать об А?

Роль А делает организацию эффективной. Каким может быть решение А для той проблемы, которая возникла у моих детей?

Установление законности и порядка.

Правильно, но каким образом?

Мы знаем, что роль А заключается в том, чтобы сделать организацию эффективной. Это означает систематизацию наших решений таким образом, чтобы нам не нужно было заново изобретать колесо. Другими словами, для решения одинаковых проблем используются одинаковые процедуры. Это делает нас эффективными. Поэтому решение А может заключаться в том, чтобы сначала дать ксилофон на десять минут одному брату, а затем – на десять минут другому, но предварительно бросить жребий, чтобы определить, кто получит ксилофон первым. Мы применяем единые правила, принятые в семье, во всех одинаковых ситуациях, к которым эти правила применимы.

Но что произойдет потом? Когда вы осуществите это решение – дать ксилофон на десять минут каждому ребенку – или любое другое, основанное на нормах поведения, принятых в семье, то кто окажется клиентом в этом случае?

Не отдельный ребенок и не любой другой член семьи, а вся семья. Я понял это. Клиентом становится семейная ячейка, и это решение игнорирует потребности конкретного ребенка.

То же самое происходит и во многих организациях. Молодая организация ищет решения Р, игнорируя А. Она удовлетворяет потребности клиентов, и поэтому ее сбыт непрерывно растет. И организация становится все менее упорядоченной до тех пор, пока не наступает кризис. Тогда менеджеры заявляют: «Нам необходим определенный порядок». Теперь сама организация становится клиентом, имеющим неудовлетворенную потребность. Для наведения порядка нанимается профессиональный Администратор А. Этот человек разрабатывает бюджет, систему передачи информации, организационную структуру компании и программы стимулирования. Старожилы компании могут испытывать недовольство, так как этот профессиональный менеджер не занимается ни продажами, ни обслуживанием покупателей. Вместо этого администратор фокусирует внимание на заинтересованных лицах как на клиентах. Другими словами, сначала организация развивает свою способность удовлетворять покупателей, а затем она смещает акцент на удовлетворение заинтересованных лиц. После этого она интегрирует I и тех и других в работоспособное единое целое. Когда это происходит, организация достигает в своем жизненном цикле этапа расцвета. Подробнее вы можете прочитать об этом в моей книге «Жизненные циклы корпораций».

Если переключение внимания с покупателей на внутренних заинтересованных лиц происходит достаточно резко, это может породить антагонизм внутри организации, потому что фокус профессионального менеджера будет отличным от того, к которому привыкли остальные члены организации. Работники со стажем сопротивляются новым порядкам, и часто

профессиональный менеджер оказывается уволенным за выполнение тех преобразований, для проведения которых его главным образом и нанимали. «Он сидит в своем офисе и целый день работает за компьютером, – жалуются старожилы. – Он никогда не занимается продажами». Отметьте, что, пытаясь осуществить решение А, ваш клиент изменился. Это указывает на то, что роли являются взаимозависимыми. Подробно мы поговорим об этом позднее.

А как насчет третьей роли? Какой будет реакция Предпринимателя Е?

Не хотите опять попытаться ответить на этот вопрос самостоятельно?

Попробую. Для того чтобы быть Предпринимателем Е, я должен быть проактивным и позиционировать себя с учетом будущих потребностей. Что же я должен делать? Мне необходимо выявить более сильную потребность, чем та, за удовлетворение которой боролись дети. Я бы мог сказать им: «Давайте пойдем в кино». Держу пари, что они немедленно прекратили бы потасовку и собрались идти со мной.

Именно так часто поступают многие фирмы. Когда они видят, что объемы продаж падают, что потребности клиентов не удовлетворяются и что сами они не в состоянии изменить ситуацию, единственное решение заключается в идентификации и удовлетворении новой, более сильной потребности.

А что можно сказать о решении I?

Попробуйте сами ответить на свой вопрос еще раз. У вас это неплохо получается.

Думаю, что я бы велел им играть вместе.

В тот момент, когда вы излагаете им свое решение, вы осуществляете вмешательство извне. Каким оно будет: механистическим или органическим?

Механистическим.

Поэтому, когда вы велите им играть вместе, вы используете решение А, а не решение I.

Что вы хотите этим сказать?

Выработать решение I труднее всего. Вы не должны вмешиваться и велеть детям играть вместе, потому что этим вы подкрепите их механистическое сознание. Они будут продолжать полагаться на вас при решении своих проблем. При исполнении роли I задача менеджеров, лидеров или родителей состоит в том, чтобы, как сказал президент Ogden Ральф Эблон, «создать среду, в которой наиболее желательный результат оказывается наиболее вероятным».

Приведите, пожалуйста, пример. Как вы собираетесь это делать?

В истории с ксилофоном я бы сказал: «Как вы можете драться? Вы же братья. Ведь я не смогу все время быть рядом с вами, чтобы решать ваши споры. Кто заменит меня, когда вы останетесь без отца? Адвокаты и судьи? В качестве наказания за устроенную драку вы отдадите мне ксилофон. Он не достанется ни одному из вас. А теперь идите в свою комнату и не возвращайтесь до тех пор,

пока вы сами не решите свою проблему».

Вы игнорировали их. Вы позволили им это делать.

Нет. Игнорировать их означало бы не воспринимать их как моих клиентов, что для меня, как отца, означало бы не воспринимать их как моих детей. Я не игнорировал их. Я создал ситуацию, в которой они должны были сами удовлетворить свою потребность, не полагаясь на меня. Родители не могут заставить ребенка стать кем угодно. Родители могут создать условия, в которых ребенок может максимально реализовать свой потенциал.

Я понял. Вы создали среду, в которой наиболее желательные результаты оказываются наиболее вероятными. Но будет ли это решение действительно самым желательным? Разве ваши дети не стали кричать и возмущаться тем, что вы отказались решать их проблему?

Действительно, они возмущались, но это была та цена, которую они должны были заплатить за развитие своих отношений. Через какое время они, по вашему мнению, вышли из комнаты?

Думаю, что секунд через тридцать.

А когда они вышли бы, если бы я сказал им: «Забирайте ксилофон в свою комнату и идите решать свою проблему»?

Намного позднее!

А почему?

Потому что роли Р и I несовместимы. Я вижу это. Очень трудно одновременно удовлетворять потребность (роль Р) и осуществлять интеграцию (роль I). Я знаю это по собственному опыту. Однажды я посещал семинары, на которых нам рассказывали о командной работе, взаимозаменяемости, гуманизме и честности. Мне всегда хотелось применять эти концепции на практике. Но угадайте, что из этого вышло? Когда я вернулся на работу и начал страдать от дефицита времени и от конфликтов, то решил, что я был уже достаточно интегрированным. Пытаться проводить интеграцию и одновременно заниматься решением практических задач очень трудно. Моя роль I ослабевает, когда моя роль Р усиливается.

Любые две из четырех ролей оказываются несовместимыми, не только Р и I. Производство Р и предпринимательство Е также несовместимы. Сколько раз вы говорили себе: «Я так много работаю, что у меня нет времени думать». Что это означает? Устранение с пути обломка скалы или удовлетворение неотложных потребностей настолько поглощает вас, что у вас не остается времени подумать о будущих возможностях. Р действительно создает угрозу для Е.

Да, я это знаю. Говорят, что люди, которые слишком много работают, не имеют времени на то, чтобы заработать много денег.

Но и Е, в свою очередь, также представляет угрозу для Р.

Предпринимательство подразумевает изменения, а это угрожает роли Р. Работники производственных подразделений часто говорят инженерам-исследователям и конструкторам: «Ребята, если вы не перестанете постоянно менять свои намерения, мы никогда не сможем получить законченный продукт». В какой-то момент вам необходимо прекратить дальнейшие разработки, чтобы наладить производство.

Подобное происходит в некоторых странах с высокими темпами инфляции. Демократические правительства приходят к власти, а затем уходят в отставку из-за острых экономических проблем. Поэтому государство часто меняет свою денежно-кредитную политику, пытаясь обуздать инфляцию. Но это приводит к еще более печальным результатам. Вот почему люди предпочитают не предпринимать активных действий, когда государство начинает хаотично менять свою политику. Они предпочитают лечь на дно и дожидаться стабилизации ситуации. А чем меньше люди привержены планам конкретных действий, тем ниже будет в стране уровень производства и тем меньше будет делаться сбережений. Люди даже могут предпочесть перевести свои финансовые ресурсы в более спокойные страны. Инфляционное давление продолжает усиливаться. Это, в свою очередь, стимулирует дальнейшее бегство капитала и отказ от каких-либо экономических планов. Чтобы контролировать инфляцию, необходима стабильность.

Теперь давайте обратимся к другой комбинации: Р и А. Они также оказываются несовместимыми. Вспомните теннисную аналогию, которую мы использовали в предыдущих беседах. Если вы хотите стать результативными, то вам будет трудно сохранить эффективность. Иногда если вы достигаете высокой эффективности, то в итоге вы становитесь менее результативным.

А и Е также несовместимы, верно?

Верно. Когда вы начинаете тормозить новые идеи ради сохранения эффективности, ваша способность быть проактивным и результативным в долгосрочной перспективе ослабевает.

Мы знаем, что законы, правила и нормы поведения препятствуют поведению изменений. Поэтому А представляет угрозу для Е. И наоборот: слишком активные изменения подрывают систематизацию, регламент и порядок.

Еще одну пару составляют Р и I. Мы уже говорили об их несовместимости раньше. Занимаясь производством Р, то есть удовлетворением потребностей клиентов, мы можем нанести ущерб некоторым заинтересованным лицам. Это может повредить процессу интеграции I.

А что можно сказать о несовместимости А и I, администрирования и интеграции?

Давайте рассмотрим этот вопрос на конкретном примере. В какой стране



имеется меньше всего адвокатов на тысячу человек?

Я думаю, в Японии.

Верно. Это означает, что потребность японцев в администрировании невысока, поскольку они обладают высокой степенью интеграции. В Японии очень сильны чувства лояльности и взаимосвязанности между корпорациями и их работниками. Корпорации предлагают работникам пожизненную занятость и возможность трудиться в одной большой семье. Корпорации и работники заботятся друг о друге, руководствуясь нормами своей культуры, а не требованиями правовых институтов.

А в какой стране на тысячу человек больше всего адвокатов?

В Соединенных Штатах.

Разумеется. Иногда кажется, что здесь каждый судится с каждым. Роль А очень высока, и система судопроизводства постоянно перегружена рассмотрением исков. Мы полагаемся на вмешательство извне для решения наших проблем взаимозависимости. Наша I находится на низком уровне.

Но на основании чего вы делаете такой вывод?

В условиях высокой интеграции вы ощущаете свою прочную связь с кем-то или с чем-то. Когда это происходит? Это происходит, когда вы любите кого-то, и здесь я не имею в виду страсть или сексуальное влечение. Я говорю о любви родителей к ребенку. Если ребенок ушибется, то его родители будут страдать не меньше, если не больше, чем он. Родители воспринимают ребенка так, как будто он составляет с ними одно целое. Теперь задумайтесь об этом снова. Где вы можете наблюдать больше всего проявлений жажды любви?

Вероятно, в обществах с низкой интеграцией.

Правильно! Взгляните, к примеру, на стикеры на бамперах машин в Калифорнии. Большинство из них говорят о любви: «Я люблю свою собаку», «Я люблю свою лошадь», я люблю, люблю, люблю. Эта озабоченность темой любви заставляет меня подозревать, что в реальной жизни люди не получают любви в нужном им количестве. Нигде нельзя встретить больше одиноких людей, жаждущих любви и ощущения своей принадлежности к какой-то группе, чем в крупных городах, подобных Лос-Анджелесу.

Но интеграция или дезинтеграция происходит не только между людьми, но и внутри каждого человека. Мы должны упомянуть здесь и внутриличностную интеграцию.

Внутриличностную?

Да. Я использую это слово для описания интеграции I внутри отдельного человека, потому что в нем имеется больше, чем просто одно «я». У каждого человека есть разум, тело, эмоции и дух. Нередко они вступают в конфликт друг с другом. Разум принимает решения, наносящие вред телу или эмоциям. Нередко люди ради успешной карьеры подвергают свое тело экстремальным

нагрузкам. Они работают так много, что от этого страдают и их эмоции. В современном обществе наибольшее внимание уделяется разуму. Разум ведет человека в школу и обеспечивает получение ученого звания. Если вы измерите количество часов, уделяемых в течение суток потребностям разума, то вы увидите, что оно составляет львиную долю вашего дневного времени. К счастью, несколько часов в сутки мы спим, и поэтому наше тело, эмоции и, возможно, дух также получают определенную порцию нашего внимания. Но иногда, в бессонные ночи, разум покушается и на нее.

Даже если тело получает необходимые физические упражнения, отдых и хорошее питание, разум ведет нас в школу и обеспечивает получение ученых званий, а наши эмоции наслаждаются сердечными коммуникациями, духовная составляющая нашей жизни все равно может оставаться в загоне. Дух лучше всего проявляет себя тогда, когда наше тело, разум и эмоции находятся в спокойном состоянии. Если вы какое-то время соблюдаете пост, то ваша плоть смиряется. Если вы занимаетесь медитацией, то успокаиваются ваш разум и эмоции. После этого вы получаете глубокое ощущение своей сущности. Ваш дух выразит сам себя. Вы получите ощущение внутренней целостности и единения с окружающим вас миром. Это может стать вашим духовным опытом.

Но вы можете в этом усомниться. Объяснить смысл I довольно трудно, потому что понимание природы духа на 100 % является эмпирическим. Пока же почему бы вам не насладиться поэзией, музыкой или живописью? Или просто отправиться на природу. Ощутите что-нибудь, что не обращается напрямую к вашему разуму, что вы не будете пытаться понять рассудком. Ощутите что-нибудь, что заставляет вас почувствовать себя частью этого. Любовь – это не рассудочный, физический или эмоциональный опыт. В своей истинной форме она представляет собой спиритуальный опыт, выраженный в духовный близости с чем-то, с кем-то или с самим собой.

А какое отношение это имеет к РАЕI?

Разум, тело, эмоции и дух имеют свои соответствия в модели РАЕI. Вы можете сказать, какую роль исполняет разум?

А.

Тело?

Р.

Эмоции?

Е.

И дух I. Так как эти четыре роли часто вступают в противоречие друг с другом, то одна из ролей может оказаться доминирующей в нашем поведении. Мы можем уделять главное внимание телу, разуму, эмоциям или духу – в зависимости от того, кто из них выигрывает внутреннюю борьбу в ущерб остальным.

Изменение подпитывает наш внутренний конфликт. Чем больше суеты и суматохи в нашей жизни, тем хуже сбалансированы все четыре роли. Чем выше темпы затрагивающих нас изменений, тем меньше гармонии между разумом, телом, эмоциями и духом. В зависимости от предпочтений индивида, обычно выражаемых в его привычках, одна из ролей оказывается доминирующей, а остальные три игнорируются. У одних людей всем заправляет разум. Это технократы. Они подобны роботам, лишенным эмоций или духовности. Другие всю жизнь занимаются исключительно своим телом. Их религией являются физические упражнения и здоровое питание.

Третья группа идет от одного опыта гуманистического развития к другому, питая главным образом эмоциональную сторону своей натуры. А что можно сказать о людях, живущих исключительно духовной жизнью?

Они группируются вокруг религиозных культов. Чем выше темпы изменений в обществе, тем больше мы видим таких групп.

И куда это нас ведет?

Чем выше темпы изменений, тем сильнее дезинтеграция между людьми и внутри каждого человека, и это проявляется в дефиците любви между людьми и дефиците внутренней любви.

Дефицит любви между людьми. В чем он проявляется?

В агрессивности, во враждебности к окружающим.

А дефицит внутренней любви – в агрессивности и враждебности к самому себе?

Да. Чем выше темпы изменений, тем выше показатели депрессии и склонности к самоубийству.

Тогда мы должны остановить процесс изменений.

Этого еще никому не удавалось сделать. Иногда изменения искусственно тормозились, но через какое-то время они начинали происходить еще быстрее, чем прежде. Не пытайтесь остановить изменения. Лучше учитесь, как иметь с ними дело.

Как?

Этому и посвящена наша беседа. Для начала отметьте, что интеграция I в своей высшей форме – это любовь, а любовь к другим начинается с любви к себе. Это не значит, что нужно любить свой разум, или тело, или эмоции, или дух, это значит, что нужно любить и разум, и тело, и эмоции, и дух. Далее это означает необходимость заботиться о потребностях других людей как о своих собственных. Вот почему группа друзей может согласиться пойти в поход. Вот почему ее лидер знает, что группа предпочла бы отправиться на озеро вместо того, чтобы продолжать пить пиво. Благодаря чувству интеграции I этот человек может ощущать возникающие потребности сплоченной группы. Так как разные заинтересованные лица имеют разные потребности, то для их интегрирования

необходимо уметь выполнять Регулирование, Балансировку, Гармонизацию и Синхронизацию компонентов, составляющих организацию. А для этого необходима сознательная самодисциплина.

Наша беседа ушла далеко в сторону от сравнения Японии и Америки. Где же находится ваша самодисциплина?

Вы правы. Давайте вернемся к конкретным различиям между ролями А и I и к выяснению причины, по которой люди не должны заменять одну роль другой. На чем мы закончили наше сравнение?

Мы отметили, что преимуществом Японии является прочная I, а слабым местом США становится усиление А. Мы обсуждали несовместимость ролей А и I.

Отлично. Где, по-вашему мнению, выше уровень преступности: в крупных городах или в маленьких поселках, где все люди знают друг друга?

В крупных городах.

Если крупные города, жители которых разобщены, страдают от высокой преступности, то дефицитом какой роли это вызвано – Р, А, Е или I?

Я полагаю – I.

А какое средство решения этой проблемы обычно предлагается? Усиление...

А.

Верно. Больше законности и порядка. Строже наказание. Длиннее сроки заключения. Разве не странно, что человека приговаривают к трем или четырем срокам пожизненного заключения, хотя у него всего одна жизнь? Приговоренных к смерти преступников сажают на электрический стул или вводят им смертельную дозу яда. Но разве такой подход обеспечивает снижение преступности?

Нет.

Потому что преступность – это не проблема А. Это проблема I. Это не правовая проблема. Преступность является следствием внутренней и внешней дезинтеграции как отдельного индивида, так и политической системы, в которой он живет.

Подождите. Меня интересует, как все сказанное вами применимо к бизнесу. Мы уделяем слишком много времени психологии, социологии, искусству и религии. Не могли бы мы вернуться в сферу бизнеса?

Но мы обсуждаем стороны жизни, имеющие важное значение для бизнеса. Подумайте о студентах экономических факультетов, которые учатся только тому, как использовать свой интеллект. Ими уделяется мало внимания потребностям тела или контролю и обогащению своей эмоциональной или духовной жизни. Поэтому, после того как они получают дипломы и заработают много денег, они часто ощущают себя одинокими и обделенными чем-то важным. В конце

концов, они могут начать коллекционировать произведения искусства, пытаются восполнить пробелы в духовном развитии, или посещать психотерапевтов, чтобы восстановить эмоциональное здоровье.

Но не лучше ли жить гармоничной жизнью – с начала и до конца – вместо того, чтобы непрерывно ослаблять I ради усиления P? Когда люди молоды, они тратят свое здоровье на то, чтобы заработать побольше денег. Когда они стареют, они тратят накопленные деньги на восстановление своего физического, эмоционального и/или духовного здоровья. То же самое, по-видимому, можно сказать и об обществах. Стремясь обеспечить экономический рост, они наносят непоправимый ущерб природе, а нередко и своему духовному и культурному наследию.

Я согласен, но вы опять отклонились от темы. Мы собирались поговорить об ошибках управления и о том, что происходит при отсутствии одной из четырех ролей. Но мы говорили обо всем, кроме этого.

Вы правы. Позвольте мне показать, как можно применить то, что я говорил о несовместимости A и I. Чем больше интегрирована I система, тем меньше ей требуется администрирования A. Чем больше осуществляется судебного или административного A вмешательства в нашу семейную или личную жизнь, тем меньше потребность в интеграции I и саморегулировании. Процесс дезинтеграции семьи требует вмешательства государства, но это вмешательство A также способствует распаду семьи!

То есть вы хотите сказать, что японцы утратят свое преимущество, если привнесут в свою культуру больше администрирования A? Что усиление A ослабит их конкурентное преимущество в I?

Да.

Экспорт A позволит американцам подорвать преимущество, имеющееся у японцев. Для этого необходимо учить японцев американской теории менеджмента: например, таким понятиям, как норма управляемости, принцип единоначалия, права администрации и рабочих. Это ослабит их преимущество в I, верно?

США не должны экспортировать A. Оно может само развиваться в Японии. По мере ускорения темпов изменения в стране может начаться дезинтеграция, и японцы сами попытаются взять ее под контроль с помощью администрирования A. Они не защищены от развития подобного сценария, так как они не сформулировали и не систематизировали свое преимущество в I в такой степени, чтобы иметь возможность его подкармливать и воспроизводить. Они будут пользоваться им до тех пор, пока оно существует.

Почему они будут использовать для контроля дезинтеграции A, а не I?

Потому что решить проблему с помощью администрирования A намного легче, чем посредством интеграции I взаимосвязей. При использовании A вы

устанавливаете набор правил, и ваша работа на этом заканчивается. Использование I подразумевает воспитание культуры и приверженности определенным ценностям.

Это так. Проще наказывать детей, чем прививать им понимание необходимости сотрудничества. Но как насчет примеров несовместимости РАЕI в бизнесе?

Пожалуйста. Можете назвать мне код РАЕI для функции маркетинга?

Прежде всего здесь необходимо E. Маркетинг должен анализировать будущее, возможные изменения клиентов и их потребностей. Но, прежде чем вы идентифицируете потребности клиентов, вы должны будете идентифицировать самих клиентов и осознать наличие у них потребностей. Это роль I.

Поздравляю. Вы начинаете овладевать кодом РАЕI. И сейчас вы затронули очень важный момент. Без осознания потребностей, без ощущения духовной взаимосвязи и единства, без отношения к потребностям клиентов как к своим собственным мы будем удовлетворять лишь псевдопотребности. Мы можем удовлетворить эти псевдопотребности клиента и заработать на этом деньги, но при этом мы будем подрывать всю систему в целом. В итоге наши усилия обратятся против нас.

Наркоторговцы являются ярким примером действия этого феномена. Сколько людей торгуют тем, что, как им прекрасно известно, убивает людей, и тем не менее продолжают заниматься этой деятельностью? Доказательством понимания ими вреда наркотиков является то, что они не предлагают их своим детям. Владелец завода, загрязняющего воздух, не живет вблизи этого предприятия и не позволяет жить там своей семье. Но хотя наркоторговцы предлагают наркотики нашим детям, что должны предлагать их детям мы? Мы не должны делать другим то, что мы не хотели бы, чтобы другие делали нам или дорогим нам людям.

«Возлюби ближнего как себя самого». Верно?

Да, и «Не делай другим того, что ты не хочешь, чтобы другие делали тебе». Таким образом, чтобы настоящий маркетинг был эффективным в долгосрочном периоде, он должен основываться на интеграции. Он должен содержать I и E.

А что еще?

Маркетинг не может существовать без R, потому что он должен обеспечивать результаты, а не просто анализировать изменения.

Отлично. Все?

Последним я упомяну A. То, каким образом работает маркетинг, имеет наименьшее значение.

Теперь назовите мне, пожалуйста, код РАЕI для функции сбыта.

А что, если вы попробуете сделать это сами?

Прежде всего R, а затем E.

Почему Е на втором месте?

Разве мы не хотим иметь креативного, перспективно мыслящего специалиста?

Хотим, но это не то, о чем мы говорим. Мы не говорим о трейдере, подрядчике или девелопере. Мы говорим о функции сбыта. На индивидуальном уровне стиль продавца должен описываться как РаЕІ. А так как Р и І плохо совместимы, то выдающиеся продавцы встречаются крайне редко.

Я спрашивал о коде РАЕІ для функции сбыта или отдела сбыта. Р имеет здесь наибольшее значение, так как для осуществления сделки продавец должен продемонстрировать, как товар или услуга удовлетворяют потребности. Но какой должна быть вторая роль? Какой должна быть функция сбыта: гибкой, чувствительной или эффективной?

Эффективной. Именно поэтому мы имеем территории сбыта, расписания и маршруты – мы хотим получить максимальную отдачу от своих усилий.

Верно! Поэтому код должен быть РАеі, как и для производственной функции.

Если задуматься об этом, то станет ясно, что сбыт подобен производству. Отдел маркетинга разрабатывает план: что должно быть продано, по какой цене и каким образом. Отдел сбыта занимается реализацией этого плана. Поэтому с точки зрения стиля маркетинг подобен конструированию, а сбыт – производству.

Этот код РАЕІ демонстрирует несовместимость стилей и функций маркетинга и сбыта. Маркетинг имеет код РаЕі, а сбыт – РАеі. Маркетинг должен смотреть в долгосрочную перспективу и задавать вопросы о том, что должно быть сделано для подготовки к будущему. Сбыт должен ориентироваться на краткосрочную перспективу и быть эффективным. Маркетинг ориентируется на изменение и может нарушить порядок, необходимый сбыту для достижения краткосрочной эффективности. Поэтому конфликты между отделами маркетинга и сбыта одной организации представляются нормальным явлением.

Вы хотите сказать, что из отличного специалиста по маркетингу не обязательно получится отличный специалист по сбыту и наоборот?

Да.

Оказывается, в нашей компании мы совершали ошибку, продвигая лучших продавцов в отдел маркетинга.

Чтобы избежать конфликтов, многие компании подчиняют службы маркетинга и сбыта одному руководителю. В сфере государственного управления та же самая ошибка становится главным фактором бюрократизации. В моей книге «Управление жизненным циклом корпорации» я рассматриваю этот вопрос подробно [\[5\]](#). Когда маркетинг оказывается под началом того же самого вице-президента, которому подчиняется сбыт, то маркетингу становится

трудно выполнять свою функцию лидерства в условиях происходящих изменений. В итоге он начинает выполнять главным образом вспомогательные функции, например заниматься подготовкой дополнительных материалов для осуществления продаж. Подобным образом, когда происходит объединение конструкторского и производственного отдела, конструкторы начинают заниматься профилактическим ремонтом оборудования.

Давайте рассмотрим другие примеры.

Каким будет, по-вашему, код РАЕІ для мотивации?

**000І?**

Почему только 000І? Это не может быть кодом мотивации. Вас не интересует что, как и почему мы что-либо делаем до тех пор, пока между нами существует согласие? Тогда это не мотивация. Это капитуляция.

Может быть, это R и I?

Нет. Что вы скажете об А и Е? Важно, чтобы не осталась забытой ни одна роль. Отсутствие любой роли неизбежно даст о себе знать, так как организации необходимы все четыре «витамина». Если будет упущена одна из ролей, то вы неизбежно не получите какого-то желательного результата. Организация окажется неэффективной или нерезультативной в краткосрочной или в долгосрочной перспективе. Рано или поздно вы будете вынуждены восстановить отсутствующую роль, если вы действительно стремитесь создать здоровую организацию.

Тренер детской команды, весело мотивирующий своих подопечных простым призывом «Давайте победим в этой игре!», использует код R00І. Без А нет плана, нацеленного на достижение победы. Без Е нет плана действий на следующие игры. Здесь не будет ничего, кроме призыва «Давайте сплотимся, будем стараться и победим». Понятно, что этого может оказаться достаточно для победы в одном матче, но не в чемпионате.

Хорошо. Я понял, что нужны все четыре роли. Как насчет rAeI?

Какой тип мотивации получится в этом случае?

Это будет система мотивации людей, подобная программе материального стимулирования.

Отлично. А как насчет rAeI? Что это за тип мотивации?



В этом случае люди имеют видение будущего или миссию, которая их мотивирует и объединяет.

Какой тип мотивации обычно используется на Западе?

Я думаю рАеІ.

Правильно. Современное общество становится все более ориентированным на А. Жак Эллюль рассуждает об этом в своей книге *The Technological Society*[\[6\]](#). Задумайтесь об этом. В наше время существуют инструкции для всего – как следует слушать, говорить, одеваться, питаться или заниматься любовью. Вряд ли можно найти область человеческой деятельности, для осуществления которой не разработаны специальные руководства. Даже наши беседы могут быть превращены в сборник инструкций по управлению, лидерству или воспитанию. Но самую сильную мотивацию обеспечивает не рАеІ, а рАЕІ. Именно эта мотивация заставляет людей идти на войну и умирать за идею. Именно в ней заключается одна из причин высокой производительности труда японцев. В Японии люди принимаются на работу в компанию на длительный срок, поэтому они вырабатывают у себя долгосрочное видение. Они знают, что выиграют от достижения целей. Они мотивированы и поэтому преданы своей компании.

Код РАЕІ действительно очень полезен. Он напоминает мне метод стенографии. Но самым важным из усвоенного мною сегодня является то, что, хотя все четыре роли необходимы, они оказываются несовместимыми. Что же из этого следует?

Что какая-то роль может быть пропущена, задавлена, обречена на умирание или лишена возможности нормального развития. В следующий раз мы увидим, какие типичные ошибочные методы управления возникают при отсутствии одной или нескольких из этих ролей.

Хорошо. Но вы так и не рассказали мне, как предсказать качество решения?

Я обязательно выполню свое обещание, и, когда я это сделаю, вы увидите, что наш долгий путь был ценным сам по себе. Счастье не в достижении цели. Счастье в движении к цели. То же самое можно сказать и о познании.

## Пятая беседа

### Стили неправильного менеджмента

Вы знаете, я хотел бы записывать наши беседы. Я чувствую необходимость прослушать их еще несколько раз, чтобы полнее понять их смысл.

Правильно. Чтобы понять систему в целом, вы должны рассмотреть ее под разными углами зрения. Начало приобретает большее значение, когда вы узнаете конец.

Давайте определимся, где мы находимся. Управлять – значит принимать решения и добиваться их осуществления. Чтобы принимать решения, нам надо фокусироваться на эффективности и результативности в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Для этого надо обеспечить исполнение ролей РАЕІ. Проблема состоит в том, что эти роли несовместимы. Что произойдет, если какая-то роль не будет исполняться?

Для лучшего понимания того, что произойдет при отсутствии одной из ролей, я создал архетипы, соответствующие нескольким предельным ситуациям. В этих ситуациях вместо отсутствия одной роли и исполнения трех я предполагаю отсутствие трех ролей и исполнение одной. Как только мы разберемся с этими предельными случаями, мы сможем лучше понимать более реальные ситуации.

### Одинокый рейнджер: P000

Давайте рассмотрим первый предельный случай, в котором доминирует роль Р: в этом случае все усилия направляются на достижение той цели, ради которой существует организация. Этот стиль управления P000 не предусматривает исполнения ролей А, Е и І, поэтому я называю его стилем «Одинокого рейнджера».

Как же управляет организацией Одинокый рейнджер? Я специально делаю акцент на слове как. Нас не интересует, почему стиль P000 оказывается таким, какой он есть. Мы не психологи, которые, стараются выяснить, что происходило с человеком в детстве, для объяснения причин его поведения во взрослой жизни. Нас интересует, как фактически действует человек в качестве менеджера и что мы можем с этим сделать.

Подумайте также о том, как Одинокый рейнджер выдвинулся из числа рядовых работников и стал менеджером.

Это несложно. Прилежные, усердно работающие исполнители часто выдвигаются на руководящие должности.

Но что происходит теперь, когда Одинокому рейнджеру начинают подчиняться несколько человек?

Здесь возникают проблемы. Администрирование А, координация и контроль не являются сильными сторонами P000.

Так же как новые идеи, изменения и видение. Интегрирование І людей

также отсутствует в репертуаре P000. Это Р превосходно проявляет себя только в исполнении работы, в получении результатов.

Мне кажется, что я знаю людей такого типа.

Что можно сказать об их стиле? Много ли они работают?

Очень много.

Когда Одинокий рейнджер приходит на работу?

Первым.

А уходит?

Последним.

В шутку об их графике работы говорят, что он не вписывается ни в систему FIFO (First in, First out – первый пришел, первый ушел), ни в систему LIFO (Last in, First out – последний пришел, первый ушел) и что, скорее, он соответствует системе FISH (First in, Still here – первый пришел, все еще здесь). Это Р работает практически круглые сутки. Что, по-вашему, берет с собой P000, уходя домой в одиннадцать вечера?

Портфель с работой на завтра.

Верно. Уставший Одинокий рейнджер, скорее всего, не имеет ни времени, ни сил, чтобы открыть портфель, но он обязательно ставит его рядом с кроватью. Как вы думаете, почему?

На всякий случай.

Некоторые Одинокие рейнджеры, путешествуя по миру, возят с собой свои портфели. У них нет времени открыть эти портфели, но они все равно берут их с собой на всякий случай. Они подобны алкоголикам, которые никогда не расстаются с бутылкой. Вот почему иногда их называют трудоголиками. Вы легко можете отличить их, например, от других слушателей семинаров. Прежде всего, как вы думаете, охотно P000 посещают семинары или нет?

Неохотно. Они делают это только по приказу сверху.

Почему?

Потому что у них нет времени. У них слишком много работы.

А чем они занимаются на семинарах во время перерывов?

Звонят к себе в офис.

И о чем они спрашивают?

«Есть ли проблемы?»

Они как будто просят: «Я провел здесь два часа безо всяких проблем. Дайте же мне наконец проблему, чтобы я мог взяться за ее решение». В этом они подобны алкоголикам, обращающимся к окружающим с такими словами: «Уже два часа, а я трезв как стеклышко. Пожалуйста, сжальтесь. Дайте хотя бы рюмочку».

Я знаю людей такого типа. Когда их заставляют посещать собрания, они, увидев секретаря, входящего в зал с кипой бумаг, первыми срываются с места,

спрашивая на ходу: «Есть что-нибудь для меня?» Они любят трудиться. Руководители типа Р000 оценивают себя по тому, как усердно они работают. Они испытывают тревогу, когда им не о чем беспокоиться.

Вот почему опасно иметь руководителя типа Р000 после того, как организация переросла его возможности. Такой человек подобен неуправляемой ракете. Предположим, что основатель, «старый папа», привыкший к стилю руководства Р, регулярно появляется в офисе, потому что он не знает, чем иначе заполнить свой рабочий день. Если ему нечего делать, то он находит что-нибудь, что способно вызвать беспокойство. Он может выходить за пределы организации и игнорировать схему организационного подчинения. Вы даже можете встретить его на причале, объясняющим докерам, как надо разгружать корабль. Хуже того, он может обратиться к покупателю и заключить сделку, идущую вразрез с политикой компании. Почему? Потому что ему надо что-то делать. Если вы не дадите ему какое-то разумное задание, то он по своей инициативе может наломать дров.

Одинокие рейнджеры много работают. Они жалуются, что день очень короткий, а им еще нужно так много сделать. Если кто-то их спрашивает: «А почему бы вам не передать часть вашей работы своим подчиненным?» – то что они отвечают?

«Они с этим не справятся. Они еще к этому не готовы».

«Но давно ли они работают в вашем отделе?»

«Двадцать пять лет».

«Почему же вы не научили их работать самостоятельно?»

«У меня нет на это времени!»

«А почему у вас нет времени?»

«Потому что мне некому доверить даже часть моей работы».

Они ходят по замкнутому кругу и не решаются делегировать часть своих полномочий. Вот почему я называю их Одинокими рейнджерами.

Еще один вопрос: «Как выглядит рабочий стол Одинокого рейнджера?»

Он завален бумагами. Если стол оказывается слишком маленьким, он приставляет к нему тумбочку, которую также заваливает документами. Если вы спросите Р000, как идут дела, то каким будет его ответ?

«Мне так много нужно успеть сделать. Последнее время мне приходится очень много работать».

А что значит для него «последнее время»?

Последние двадцать пять лет!

Одинокие рейнджеры одержимы работой. Спросите алкоголика: «Куда поставить эту бутылку Chivas Regal?» Что он ответит?

«Поставьте ее мне на стол».

Подобным образом, если вы спросите Одинокого рейнджера: «Босс, что

мне делать с этой проблемой?» – то каким будет его ответ?

«Положите все необходимые бумаги мне на стол».

Если вы посмотрите на рабочий стол Одинокого рейнджера, то вы увидите на нем не работу, а «бутылки». Это его винный погреб. Если вы захотите увидеть испуганного Одинокого рейнджера, очистите за ночь его стол от бумаг.

У одного моего знакомого менеджера была подчиненная, которая обладала высокой работоспособностью, но постоянно жаловалась на перегруженность делами. Тогда менеджер решил не давать ей новых заданий до тех пор, пока ее стол не освободится от папок с незаконченными делами. Однако, чем больше свободного места становилось на столе, тем более подавленной выглядела эта женщина. Вместо того чтобы испытывать облегчение, она испытывала страх. Теперь я понимаю почему.

Хороший пример. Теперь давайте взглянем на людей, находящихся в подчинении у Одинокого рейнджера. Они приходят в офис поздно, а уходят рано. Что они делают в рабочее время?

Ждут.

Чего?

Когда их отправят выполнять поручения.

На организационном жаргоне подчиненных Одинокого рейнджера называют «мальчики на побегушках»; их посылают то за тем, то за этим. Они плохо обучены, не подготовлены и безынициативны. От них ожидают, что, выполнив одно мелкое поручение, они спросят: «Что еще?»

Проводит ли Одинокий рейнджер собрания своих сотрудников?

Нет.

А почему?

Потому что у него нет на это времени.

Если Одинокому рейнджеру начальство укажет на то, что каждый хороший руководитель должен проводить собрания подчиненных, то каким будет это мероприятие?

Очень коротким. Одинокий рейнджер быстро расскажет своим сотрудникам, что предстоит сделать, и разошлет их выполнять поручения. Не будет никаких вопросов. Никаких споров. Никаких дискуссий. После этого Р000 будет гордо заявлять: «Мы провели рабочее собрание».

Еще вопрос. Занимается ли Р000 обучением подчиненных?

Нет. Обычно он заявляет: «У меня нет на это времени» или «Зачем их чему-то учить? Все, что от них требуется, это проявлять усердие и выполнять порученную работу».

Одинокий рейнджер смотрит на мир упрощенно: «Наши проблемы простые, и их решения тоже простые. Проблема состоит в том, что вы недостаточно много работаете. Решение заключается в том, чтобы работать

больше. Это все».

Одиноким рейнджерам путают количество и качество. Для них больше – всегда лучше. И все, что вы должны делать, это делать больше. Если мы будем усерднее работать, у нас не будет проблем. Проблема состоит в том, что наши люди работают недостаточно усердно.

Всем правит функция, а форма игнорируется. С точки зрения Р000, если вы работаете достаточно упорно, то успех вам обеспечен.

Бюрократ: 0A00

Давайте перейдем к рассмотрению следующего неполноценного стиля. В соответствии с нашей кодировкой он будет описываться как 0A00.

Как вы думаете, на что похож стиль 0A00? Что, например, означает ноль на позиции Р?

0A00 – это не производитель, обеспечивающий результаты. Он фокусирует свое внимание не на потребностях, которые должны удовлетворяться, а лишь на администрировании, систематизации и регламентировании. В отличие от Одинокого рейнджера для 0A00 важно не что делается, а как.

Этот человек не является Предпринимателем Е, идущим неизведанными путями, принимающим на себя новые риски и иницирующим изменения. Не является он и Интегратором I, пытающимся объединить людей вместе. Я называю руководителей такого типа Бюрократами, 0A00.

Бюрократ управляет строго в соответствии с кодексом правил и стремится лишь к тому, чтобы сделать организацию эффективной.

Да, и этот кодекс не обязательно должен быть где-то напечатан. Он может просто храниться в памяти 0A00. Бюрократ управляет организацией на основе прецедентного права. Система существует, и вы обязаны действовать по ее законам. Все должно быть документировано. Бюрократ страдает от болезни, называемой «инструктивизмом». Страдающий этим заболеванием стремится к тому, чтобы для каждого действия была разработана специальная инструкция.

Когда Бюрократ приходит на работу?

Вовремя.

А уходит?

Тоже вовремя.

А когда приходят на работу подчиненные Бюкрата?

Им лучше не опаздывать.

А когда они уходят?

Вовремя.

Чем они занимаются в рабочее время?

Это не так важно. Важно, чтобы они вовремя приходили и вовремя уходили.

Именно так. Бюрократы иногда управляют хорошо контролируемой катастрофой. Компания уверенно идет к своему краху в строгом соответствии с

расписанием. Все в ней делается исключительно эффективно и точно по инструкциям.

А чем занимается в свободное время Бюрократ?

Составляет инструкции!

Верно! Бюрократ всегда стремится контролировать любые возможные нарушения. Функция 0A00 заключается в том, чтобы вводить новые правила, новые стандартные методики и новые процедуры.

Вот почему в бюрократиях сборники нормативов и процедур с каждым годом становятся все толще и толще. Чем больше отклонений обнаруживает 0A00, тем больше новых правил он вводит. Однако чем больше правил, тем больше случаев их нарушения, что означает необходимость введения дополнительных правил. Инструкции множатся и множатся, не обеспечивая реального улучшения контроля.

Классическим примером Бюрократа может служить капитан Куиг из книги Германа Вука «Бунт на “Кайне”» (The Caine Mutiny)[\[4\]](#). Что больше всего беспокоит капитана в самый разгар Второй мировой войны?

Кто ворует землянику.

Компания, возглавляемая Бюрократом, может идти ко дну, но он будет проводить собрания, посвященные выяснению того, «кто ворует землянику» или кто не заполнил должным образом формуляр. Бюрократ хочет все делать правильно и мало заботится о том, что он в действительности делает. Он предпочитает точно выполнять неправильные действия, чем приблизительно – правильные.

Я вижу, что Бюрократ также путает форму с функцией, но в отличие от Одинокого рейнджера он верит, что соблюдение формы автоматически обеспечивает выполнение функции. 0A00 считает, что для достижения требуемых результатов необходимо лишь формально осуществлять необходимые действия.

Взгляните на капитана Куига. Тайфун мог погубить корабль, если бы капитан в последний момент не изменил курс. Но что при этом он заявил? «Я не нарушаю приказов начальства из-за плохой погоды».

Он напоминает мне другого Бюрократа. Однажды я пролетал на самолете над Амазонкой. Сидевший в соседнем кресле бухгалтер спросил меня: «Вы знаете, сколько лет этой реке? Один миллион лет и семь месяцев». Эта цифра показалась мне очень странной. «Как вы смогли так точно определить возраст Амазонки?» – «Семь месяцев тому назад кто-то сказал мне, что Амазонке один миллион лет». Бюрократы составляют бюджеты, выверенные до последнего цента, но эти бюджеты не позволяют организации двигаться в нужном направлении. Они могут быть точными, но принципиально неверными.

Я тоже могу рассказать похожую историю. Два друга отправились в полет

на воздушном шаре, но, попав в густой слой облаков, сбились с пути. Тогда они решили спуститься поближе к земле, чтобы понять, куда они залетели. Увидев местного жителя, они закричали ему: «Скажите, где мы находимся?» На что тот прокричал им в ответ: «На воздушном шаре». Тогда один сказал другому: «Этот парень настоящий А. Его информация точна, конкретна и абсолютно бесполезна».

Я знаю этот анекдот и могу рассказать вам его продолжение. А, которого наши путешественники видели на земле, придя домой, сказал жене: «Я только что видел двух Е». «Но как ты узнал, что они были Е?» – спросила жена. «Они поднялись высоко в облака, не имея ни малейшего представления о том, где они и куда они летят», – ответил А.

Проводит ли бюрократ собрания?

Разумеется – причем, возможно, еженедельно по понедельникам, средам и пятницам с девяти до полудня.

Имеет ли 0A00 повестку дня таких собраний?

Неприменно.

И чему она посвящена?

Деталям – как делать, а не что и почему.

И каждый сотрудник знает, что если не поднимать волн, делать все строго по инструкции и не высовываться, то со временем можно стать президентом компании.

Печально, но это так.

Давайте перейдем к третьему типу плохого управления, который можно описать как 00E0. Я называю руководителей этого типа Поджигателями. Как ведет себя такой руководитель?

Поджигатель: 00E0

У 00E0 полностью отсутствует Р. Он не уделяет никакого внимания предоставлению срочно требующихся услуг. У него также отсутствует А. Поэтому его не интересуют детали выполнения работы. По причине отсутствия I его не волнуют вопросы межличностных отношений, формирования команды и организационного климата. Этот человек исполняет исключительно роль Е. Поджигатель устремлен в будущее и постоянно готовит организацию к изменениям. Он всегда придумывает что-то новое и охотно идет на риск.

Время начала и конца рабочего дня руководителя является одной из важных характеристик его управленческого стиля. Одиноким рейнджер первым приходит на работу и последним уходит. Бюрократ приходит и уходит вовремя. А когда приходит на работу Поджигатель?

Когда ему вздумается.

А когда он уходит домой?

Тоже когда вздумается.



Особенно опасным Поджигатель бывает в понедельник утром или сразу же после возвращения из командировки. За прошедшие дни у него было достаточно времени, чтобы придумать новые стратегии и тактики, новые приоритеты и новые направления работы. 00Е0 горит желанием поручить реализацию своих идей подчиненным. Когда приходят на работу его работники? Что будет, если 00Е0 появится в офисе в семь утра и не увидит там ни одного человека?

Ему это очень не понравится. Он решит, что его люди недостаточно преданы делу.

А когда уходят с работы подчиненные Поджигателя?

Сразу после того, как уходит он сам!

Да, они прекрасно знают, что должны появляться на работе до прихода 00Е0 и уходить домой только после того, как он покинет офис. Но так как никто не знает, когда такой Поджигатель придет или уйдет, то его люди находятся начеку по 24 часа в сутки все 365 дней в году. Он вполне может позвонить кому-то из своих работников ночью из Парижа, чтобы обсудить пришедшую ему в голову идею.

Я видел компании, во главе которых стояли настоящие 00Е0. Подчиненными таких Поджигателей являются вице-президенты компаний, которые получают большие деньги фактически за то, что просто сидят в офисах до семи или восьми вечера, наблюдая за тем, как растут их ногти. Им практически нечего делать, но они боятся уходить домой, потому что Поджигатель в любой момент может пригласить их на совещание. Они не знают, когда это может произойти, и поэтому постоянно находятся наготове. Но при этом никто не знает, какой окажется повестка дня совещания. Но даже если она известна самому Поджигателю, то он оказывается первым, кто ее нарушает. Предполагается, что персонал должен быть в состоянии ответить на любые вопросы по любой повестке дня, какая только придет в голову боссу. Поэтому люди приходят на совещания, держа в голове массу сведений и цифр.

Давайте сравним этот стиль со стилем Одинокого рейнджера. Иногда Одиноких рейнджеров называют трудоголиками. Их можно также называть Пожарными, потому что они реагируют на проблемы только после их возникновения. Когда возникает пожар, Одинокий рейнджер мужественно его тушит, а затем ждет нового. Еще одно название для Р000 – управляющий кризисами. Но фактически сами кризисы управляют поведением Одинокого рейнджера.

Если Р000 – это Одинокий рейнджер или Пожарный, то 00Е0 – Поджигатель. Если стиль Одинокого рейнджера – это управление кризисами, то стиль Поджигателя – это управление созданием кризисов. Если Одинокий рейнджер сам зарабатывает себе язву желудка, то Поджигатель ведет себя так, что язву зарабатывают другие. Вот почему, когда Поджигатель возвращается из

командировки, его люди шепотом предупреждают друг друга: «Он вернулся». Они знают, что Поджигатель вызовет их на совещание и начнет раздувать новые пожары. Поджигатель с удовольствием наблюдает за тем, как люди бегают вокруг него с выпученными глазами, работая усерднее, чем обычно, – как будто в организации случился пожар. Вот почему, если Поджигатель спросит вас, как вам работается, вам следует ответить: «Я работаю так много, что вечером валяюсь с ног. Я не видел жену и детей уже несколько недель». Тогда Поджигатель, возможно скажет: «Отлично, отлично».

Кто говорит больше всех на собраниях компании, управляемой Поджигателем?

Сам Поджигатель!

Здесь можно вспомнить еще один анекдот. Как известно, итальянцы славятся своей едой и музыкой, но не военными успехами. Однажды в Первую мировую войну рота итальянских солдат сидела в траншеях, ожидая приказа к атаке. Наконец на передовую прибыл офицер в новенькой голубой форме, с красным поясом, золотыми эполетами и множеством орденов. Он картинно выхватил из ножен саблю, поднял ее над головой и прокричал *Avant-i-i-i-i!* Увидев эту сцену, солдаты стали аплодировать и кричать *Brav-o-o!* Но никто из них не вылез из траншей.

Нечто подобное происходит и в организации, управляемой Поджигателем. После возвращения из командировки Поджигатель срочно созывает собрание и начинает махать саблей над головой. Он с воодушевлением говорит о том, какие возможности имеются теперь у организации и каких замечательных результатов она скоро добьется.

Его подчиненные украдкой поглядывают друг на друга, мысленно аплодируют и думают про себя: «*Brav-o-o!* Мы опять беремся за старое». Но никто не спешит выскакивать из траншеи. Как вы думаете почему?

Потому что в следующий понедельник Поджигатель поменяет свои прежние распоряжения. Он никогда не говорит вам прекратить делать то, что вы делаете, а просто нагружает вас новой и новой работой. Когда люди выскакивают из траншей, то они скоро начинают понимать, что бегают по кругу. Что же происходит потом? Люди предпочитают отсиживаться в траншеях, аплодировать руководителю и ждать следующей лавины «задач наивысшего приоритета». Они втайне надеются, что босс забудет об этих новых задачах. Может быть, босс вообще имел в виду что-то другое. Но кто знает, о чем в действительности думает 00E0?

Подчиненные тратят много времени, пытаясь понять, чего хочет добиться Поджигатель. Они впустую расходуют свои силы на интерпретацию полученных указаний и откладывают осуществление практических действий, поскольку не знают, тех ли действий от них ждут. Это разочаровывает Поджигателя, который

придумывает новые, все более фантастические идеи, направленные на проведение изменений. Персонал радостно улыбается: «Браво! Мы должны это сделать». Однако никто не шевелит и пальцем. Не делается практически ничего. Поджигатель становится все более нетерпеливым, думая о том, как трудно взлететь ввысь, подобно орлу, когда тебя окружают одни индюки. Организация топчется на месте – решает 00Е0, – потому что работники не поддерживают его решений. В результате его охватывает паранойя и подозрения во всеобщем саботаже. Поджигатель не способен понять, что люди не могут следовать за ним, потому что не понимают, чего от них хотят. Но и сами Поджигатели часто не знают, чего они хотят от подчиненных. Они могут даже сказать: «Вам слишком поздно не соглашаться со мной. Я уже изменил свое мнение».

Иногда подчиненным кажется, что решение босса является окончательным, и начинают претворять его в жизнь. Это огорчает Поджигателя: «Зачем вы это сделали? Я просто поделился с вами своими размышлениями». Когда же персонал не выполняет полученных указаний, Поджигатель приходит в ярость: «Почему вы не сделали то, что я вам велел? Это было мое окончательное решение!»

Люди действительно с трудом понимают, что происходит в организации, возглавляемой Поджигателем. Они не знают, выполняют они задание или нет. Не имея возможности реализовать или хотя бы понять последнюю высказанную идею, они постоянно испытывают чувство растерянности. Поджигатель также страдает от ощущения неудачи. Его мысли опережают возможности организации и поэтому оказываются нереализованными. Со временем он начинает испытывать глубокое разочарование. Поджигатель не понимает, что главный его враг – это он сам.

Организация подобна механизму, состоящему из вращающихся шестеренок: большое зубчатое колесо заставляет вращаться несколько более мелких. Когда большое колесо делает один оборот, то сколько оборотов делает маленькое колесико?

Намного больше одного оборота.

Если «большим колесом» является Поджигатель, то он меняет направление движения часто и резко. Он делает вперед один оборот, затем пол-оборота назад, затем пол-оборота вперед, а потом два полных оборота назад. Что же происходит при этом с маленькими шестеренками? При каждом даже незначительном движении большого колеса они делают по несколько оборотов. Сначала они вращаются вперед, потом они должны вращаться назад. Прежде чем они получают возможность выполнить последние инструкции, их снова заставляют крутиться вперед. В результате такой шестеренчатый механизм ломается. Но Поджигатель видит в этом лишь доказательство обоснованности

своих подозрений о ненадежности подчиненных. Ведь они не сделали то, что должны были сделать.

Но Поджигатели часто обладают ярко выраженной харизмой. Они умеют мечтать и привлекают людей, которые верят в осуществимость их мечтаний.

И которые разочаровываются в них позднее, потому что оказываются не в состоянии реализовать эти постоянно изменяющиеся мечты.

Но разве вы нарисовали не экстремальную ситуацию?

Каждый из этих стилей является экстремальным. R000 соответствует стилю Одинокого рейнджера. Когда имеется сильное R и слабые aeі, это значит, что, хотя такой человек преимущественно обеспечивает получение результатов, он также имеет определенные способности к исполнению других ролей. Он не очень силен в них, но и не игнорирует их вовсе. Раеі – это не Одинокий рейнджер, а скорее Производитель R, причем чаще всего линейный супервайзер. Используя ту же логику, можно сказать, что рАеі – это не Бюрократ, а Администратор, а раЕі – не Поджигатель, а Предприниматель.

В реальной жизни встречается множество комбинаций этих ролей. Различные сочетания ролей РАЕІ, проявляющихся с разной степенью интенсивности, порождают многочисленные стили, содержащие в себе признаки всех описанных здесь архетипов.

Каждый стиль имеет свои сильные и слабые стороны. Нельзя сказать, что Е плох сам по себе. Он окажется плохим при полном отсутствии проявления других ролей. Поэтому мы всегда должны спрашивать себя, имеется ли здесь полный код. Имеет ли данный человек только одну ярко выраженную роль или же сбалансированный набор ролей? Подробно мы поговорим на эту тему позднее.

Хорошо. Давайте продолжим.

Каждый из предельных стилей имеет характерных подчиненных. Например, подчиненных Одинокого рейнджера называют «мальчиками на побегушках». Они не обучены работать самостоятельно и всегда готовы бежать выполнять данные им поручения. Подчиненных Бюрократа называют клерками «да-да». Они строго следуют инструкциям и не поднимают волн.

Подчиненных Поджигателя называют клакерами – по аналогии с людьми, которых нанимает управляющий театра для того, чтобы они громко аплодировали артистам при показе премьерного спектакля. Подчиненным Поджигателя также платят за то, что они аплодируют и выкрикивают слова одобрения. Ведь когда Поджигатель проводит собрание и излагает на нем свои идеи, то сможете ли вы ему что-то возразить?

Это опасно, потому что Поджигатель воспримет возражение как личное оскорбление и припомнит его вам в будущем. Поджигатель берет на работу людей для того, чтобы они ему аплодировали, а не критиковали за неудачно

взятое верхнее до. Проявлять несогласие с Поджигателем следует крайне осторожно, потому что большое Е – это также Большое Эго.

Когда вы выражаете сомнение в идеях 00Е0, этот человек интерпретирует вашу реакцию как несогласие. Поэтому лучше предварять свои комментарии словами «Я согласен с вами в том, что...» и внимательно следить за тем, как лучше использовать слово «но». У Поджигателя оно может вызвать раздражение.

Теперь давайте обратимся к последнему экстремальному стилю управления, в котором присутствует только роль I. Что происходит, когда руководителем становится 000I?

Суперпоследователь: 000I

Руководители этого типа заботятся лишь о том, «для кого», а не что, как и почему делает организация. Они обращают главное внимание на людей и на то, как они взаимодействуют друг с другом.

Позвольте привести один пример. Четыре человека смотрят из окна и видят четыре совершенно разные картины. Один видит птиц, горы, озера и лодки под парусами. Кто этот человек? Кто видит только общую картину?

Это 00Е0.

Второй человек смотрит из того же самого окна, но не видит ни птиц, ни облаков, ни парусов – он видит только грязь на стекле. Кто это?

Это 0А00, Бюрократ.

Верно. Руководители этого типа помешаны на деталях. Вы можете написать большой доклад, например, о том, как и почему компания должна выйти на нью-йоркский рынок, а Бюрократ вернет его вам с мелкими поправками и возражениями по второстепенным вопросам. Вы подозреваете, что Бюрократ не понял смысла вашего доклада. Вы видели общую картину, а он не смог ее разглядеть, заиклившись на деталях.

Третий человек не видит ни общей картины, ни деталей. Он занят размышлениями о том, как открывается это окно и как его можно вымыть. Проходит ли через форточку достаточно воздуха? На какую сторону света выходит окно? Функциональность окна интересует этого человека больше всего.

Это Р000.

Верно. Четвертый человек вообще не смотрит на окно. Он наблюдает за другими и за тем, куда смотрят они. Исследование людей и взаимосвязей между ними является главной заботой 000I. Его интересует исключительно «кто с кем». Я называю людей такого типа Суперпоследователями.

Но почему?

Давайте разберемся. Кто выступает на собраниях, проводимых Суперпоследователем?

Все кроме него.

Чем занимается в это время Суперпоследователь?

Слушает, кто что сказал, кто чего не сказал и почему все они не сказали того, что могли бы сказать. Он обращает основное внимание на людей и на взаимосвязи между ними.

И знает о политических процессах в организации лучше, чем кто-либо другой. Он обладает отличным политическим чутьем.

Он не раскрывает своих карт раньше времени, потому что предварительно хочет выяснить, куда движется его группа. Он не высказывает в отчетливой форме своих мыслей, потому что сначала хочет узнать, что думают другие. Суперпоследователь может запустить пробный шар, заявив: «У меня есть предложение, но я не знаю, согласен ли я с ним сам». Он может сказать: «Я предлагаю объявить о выплате дивидендов, но не слишком уверен в необходимости это делать». 000I не ведет людей за собой. Он следует за последователями.

Существует и другое название для этого стиля. Когда моя книга «Как преодолеть кризисы менеджмента» переводилась на испанский, то переводчики назвали этот стиль *pez enjabonado*. По-испански это означает «мыльная рыба», то есть что-то скользкое, что невозможно удержать в руках. Пытаясь загнать мыльную рыбу в угол, вы можете заявить: «Вы сами сказали это», на что, вероятно, получите следующий ответ: «Вы просто не поняли, что я имел в виду на самом деле». Мыльные рыбы всегда находят способ выкрутиться из любой ситуации. Но почему им это удается? Потому что они всегда держат нос по ветру. Они улавливают малейшие изменения ветра в коридорах власти и раньше всех узнают о новых подводных течениях. Динамика формирования группировок и центров власти всегда находится в фокусе их внимания.

Подчиненных Суперпоследователя называют информаторами. Они разведывают, где что происходит, кто что сказал, почему были сказаны те или иные слова и что эти слова означали на самом деле.

Благодаря этим информаторам 000I всегда первым слышит сигналы барабанов своей организации.

Мы можем резюмировать итоги нашей дискуссии о менеджерах и крайних стилях управления следующим образом.

<b>Paei</b> = Производитель	<b>P000</b> = Одинокий рейнджер
<b>pAei</b> = Администратор	<b>0A00</b> = Бюрократ
<b>paEi</b> = Предприниматель	<b>00E0</b> = Поджигатель
<b>paei</b> = Интегратор	<b>000I</b> = Суперпоследователь

Это была увлекательная дискуссия. Что дальше?

На сегодня хватит. Мы узнали, что когда отсутствует любая из ролей РАЕІ, то результирующий стиль неправильного управления становится в определенной степени предсказуемым. В следующий раз давайте обсудим, что произойдет, когда отсутствуют все четыре роли РАЕІ или когда все четыре роли РАЕІ исполняются в равной мере успешно.

Это будет нетрудно.

Вы ошибаетесь и скоро узнаете почему.

## **Шестая беседа**

Что делать с изменениями

Не хотите попробовать резюмировать нашу последнюю дискуссию?

Постараюсь. Вы сказали, что нам необходимо исполнение всех ролей PAEI для принятия хороших решений.

Хорошие решения необходимы для преодоления проблем.

Проблемы возникают вследствие изменений.

Изменения происходят постоянно.

Если отсутствуют одна или несколько ролей PAEI, то возникают предсказуемые неправильные стили управления. Мы уже рассмотрели четыре крайних варианта стилей: P000, 0A00, 00E0 и 000I. Но что можно сказать о руководителе, имеющем нулевое P, нулевое A, нулевое E и нулевое I? Каким будет его стиль управления?

Мертвый пень: 0000

Я называю менеджера, неспособного выполнять ни одну из четырех ролей, Мертвым пнем. Таких менеджеров не интересует что, как, кто или зачем. Их интересует только собственное выживание. Характерными признаками Мертвого пня являются слабый управленческий метаболизм и неспособность к энергичным действиям. Они постоянно говорят «гм, гм» и «да, да», но в действительности мало что делают.

Мертвый пень никогда не демонстрирует своего сопротивления изменениям. Вспомните, как противятся изменениям менеджеры других типов. Если Одинокому рейнджеру велят изменить что-нибудь, он скажет: «Как я могу это сделать? Я и так завален неотложными делами» или «Я займусь этим, когда у меня появится время».

Почему сопротивляется изменениям Бюрократ? Потому что он знает издержки любых действий и ценность ничегонеделания. Он опасается последствий изменения и поэтому говорит, что его осуществление невозможно. «Это слишком рискованно» или «Это потребует слишком больших затрат». Он смотрит на изменение с точки зрения его осуществления и воспринимает возможности как проблемы.

Поджигатель сопротивляется изменению, если идея принадлежит не ему. Суперпоследователь противится новым идеям потому, что они могут содержать политические риски. «Люди к этому еще не готовы. Время выбрано неправильно». Но «правильное время», по его мнению, наступает не тогда, когда изменений требует рынок, а тогда, когда изменениям благоприятствует внутренний политический климат.

Мертвый пень имеет иное отношение к изменениям. Если вы скажете такому менеджеру: «Давайте перенесем Денвер в Сахару», он ответит: «Давайте». Никакого первоначального противодействия. Но если через год



спросите его: «Как осуществляется проект переноса Денвера в Сахару?» – то он скажет: «Мы занимаемся его изучением. Нами подготовлен предварительный доклад. Мы продолжаем работу над проектом». Посмотрите! Мертвый пень не перенес в Сахару ни одного камешка. Но он тратит огромное количество своего времени просто на то, чтобы оградить себя от необходимости предпринимать хоть какие-то практические действия. Избавиться от менеджера такого типа очень трудно, потому что он всегда соглашается с вами и проявляет готовность выполнить любое задание. Он всегда говорит: «Все в порядке! Не беспокойтесь, все будет сделано». Но в действительности он не делает ничего и считает это совершенно нормальным. Когда кого-нибудь увольняют с работы, Мертвый пень может сказать: «Не понимаю, почему они уволили Лизу. Ведь она ничего не делала».

Еще одной характеристикой четырех рассмотренных нами типов менеджеров являются их типичные жалобы. Например, Одиноким рейнджер говорит...

«У меня слишком много работы. Я не успеваю все сделать».

Бюрократ...

«Это делается не так, как должно делаться. Здесь отсутствует должная организация и контроль». Бюрократ всегда делает акцент на должностовании.

А как насчет Поджигателя?

«Люди не соблюдают приоритетов. Они выполняют ненужные задания». Поджигатели жалуются, даже несмотря на то что они сами меняют приоритеты столько раз, что никто не знает, какая задача является главной в данный момент».

На что жалуются Суперпоследователи?»

«Между нами нет нормальных коммуникаций. Должно быть, вы меня неверно поняли. На самом деле я имел в виду, что...»

Зато Мертвый пень не жалуется вовсе. «Как идут дела?» – «Отлично».

Взгляните еще раз на симптомы болезни Мертвого пня: слабый управленческий метаболизм, отсутствие противодействия изменениям и отсутствие жалоб. Но ни один из этих симптомов не является смертельным. Что делает такого менеджера действительно опасным, так это способность распространять болезнь. Мертвые пни множатся.

Что вы имеете в виду?

Каждый такой менеджер имеет типичного подчиненного, и кто, по вашему мнению, работает на Мертвого пня?

Еще больший Мертвый пень.

Верно. Когда я диагностирую организацию и спрашиваю у работников, как у них идут дела, то больше всего я боюсь получить успокаивающие ответы: «Все в порядке. Никаких проблем». Помните, что самое спокойное место в городе –

это кладбище. На кладбище ничего не случается и ни у кого не возникает никаких проблем, потому что там не происходит изменений. Там все мертво. Быть живым – значит изменяться, изменяться – значит решать проблемы, а развиваться – значит становиться способным решать все более сложные проблемы.

Но почему Мертвые пни множатся?

У Мертвого пня не происходит развития управленческих способностей. Он не работает сам и не поручает работу другим. В результате его подчиненные также перестают развиваться. Когда Мертвый пень умирает как менеджер, его подчиненные также умирают как специалисты. Продуктивность и эффективность исчезают, и никто не знает, почему это происходит, потому что никто ни на что не жалуется. Когда менеджеры говорят вам, что у них все в порядке, и когда ни один из них не пытается улучшить или изменить хоть что-нибудь, то это значит, что в организации появилось слишком много Мертвых пней.

Но почему вообще возникают Мертвые пни? Как не допустить их появления?

Если вы посмотрите на четыре других стиля – Одинокого рейнджера, Бюрократа, Поджигателя и Суперпоследователя, – то вы увидите, что их отличие от Мертвого пня заключается в числе нулей в коде PAEI. Мертвый пень имеет четыре прочерка, а все остальные по три. Таким образом, первые четыре стиля уже на три четверти превратились в Мертвых пней.

<b>P000</b>	=	Одинокий рейнджер
<b>0A00</b>	=	Бюрократ
<b>00E0</b>	=	Поджигатель
<b>000I</b>	=	Суперпоследователь
<b>0000</b>	=	Мертвый пень

Одинокий рейнджер становится Мертвым пнем, когда теряет свою уникальную способность обеспечивать результаты.

Но как это происходит?

Одинокий рейнджер очень много работает и не имеет времени учить своих подчиненных. Но кто еще виноват в том, что у Одинокого рейнджера нет времени на их обучение?

Они сами.

Поэтому что выясняется через двадцать лет? Что они не специалисты с двадцатилетним опытом работы, а просто рядовые исполнители с годичным опытом, повторенным двадцать раз. Они по-прежнему готовы много работать,

но они уже никому не нужны. Мир изменился, а они не адаптировались к новым условиям.

Как превращаются в Мертвого пня Бюрократы?

Они управляют по сборнику инструкций. Если вы хотите «убить» их в «управленческом смысле», измените этот сборник: компьютеризируйте компанию, внедрите новые правила составления бюджетов. Если Бюрократ не умеет адаптироваться, то серьезное изменение может превратить его в Мертвого пня.

А что можно сказать о Поджигателях?

Они «умирают», когда разводят слишком сильный огонь, который не могут контролировать. Вскоре они теряют доверие и уважение подчиненных. В конце концов организация перестает слушать Поджигателя, который по-прежнему имеет много идей, но не имеет последователей. В результате Поджигатель теряет веру в себя и прекращает борьбу.

И, наконец, о Суперпоследователях?

Они превращаются в Мертвого пня, когда возникает кризис, требующий немедленного разрешения, а они не могут найти решения I, потому что интеграция людей требует времени, которого нет. В результате происходит маленькая революция снизу, и Суперпоследователь отстраняется от власти. Ситуация требует действия, а не переговоров. Он может попытаться осуществить интеграцию, но его никто больше не станет слушать.

Что общего имеется во всех этих четырех случаях?

Дайте подумать. Одиноким рейнджер превращается в Мертвого пня, когда происходит изменение, к которому он не может адаптироваться. Бюрократ становится Мертвым пнем, когда система исполнения изменяется, а он не может ее освоить. Поджигатель превращается в Мертвого пня, когда он инициирует слишком много изменений и теряет над ними контроль. Суперпоследователь становится Мертвым пнем, когда кризисная ситуация требует немедленных действий, а он не может контролировать политический процесс.

Общим здесь является изменение!

Верно. Покажите мне организацию, в которой происходят быстрые изменения, и я покажу вам растущую грудку Мертвых пней.

Гм. Но это не типичная бюрократия, в которой изменения происходят медленными темпами и в которой поэтому можно найти много Мертвых пней. Возможно, вы имеете в виду бюрократию, переживающую быстрые изменения, вызванные дерегулированием?

Именно так. В регулируемой среде все происходит под контролем. Скрытый Мертвый пень стремительно вырывается на поверхность, когда регулирование ослабевает, и начинают происходить быстрые изменения.

Фактически организацией, наиболее подверженной риску распространения Мертвых пней, является довольно молодая компания, проходящая через этап серьезных изменений, – возможно, высокотехнологичная компания. Если она не вложит большие средства в переобучение персонала, то она столкнется либо с проблемой высокой текучести кадров, либо с проблемой распространения Мертвых пней. Такая компания изменяется настолько быстро, что некоторые ее руководители не успевают за изменениями. Они «умирают» как управленцы.

То же самое может наблюдаться и на макроуровне. Покажите мне общество, изменяющееся быстрыми темпами, и я покажу вам общество с большим числом бездомных людей. Их положение обусловлено не отсутствием свободных рабочих мест. Когда общество быстро изменяется, многие люди не успевают за происходящими изменениями. Они оказываются неспособными эффективно работать в новых условиях. Они просто отказываются от борьбы.

Почему так много бездомных в США – самой богатой стране в мире? Потому что в США происходят впечатляющие изменения. То же самое наблюдается и в развивающихся странах. Там, где происходит быстрая индустриализация, улицы многих городов полны бездомных бродяг.

Но США уже являются промышленно развитой страной.

США вступают в постиндустриальную эру. В стране происходит переход от традиционных способов производства товаров и услуг к развитию суперсовременных наукоемких технологий. Для работы в новых отраслях требуется интеллект, а не просто мускулы, и некоторые люди не успевают за требованиями времени.

Вы полагаете, что мы должны остановить изменения?

Это не по силам никому, хотя такие попытки предпринимались многими людьми, политическими партиями и религиозными движениями. Чтобы успешно справляться с изменениями, надо не замедлять их темпы, а учиться быстро решать порождаемые ими проблемы.

У вас есть конкретные предложения?

Я обнаружил, что изменения происходят по предсказуемым схемам, а это означает и существование предсказуемых моделей возникновения проблем. Изменение имеет свой жизненный цикл, и некоторые проблемы являются типичными для каждого этапа этого цикла. Часть этих проблем является нормальной, а часть – нет. Роль менеджмента заключается в устранении проблем, типичных для этапа жизненного цикла организации, и в подготовке организации к решению проблем, ожидающих ее на следующем этапе. Чтобы больше узнать о жизненных циклах организаций, я вновь рекомендую вам прочитать мою книгу «Управление жизненным циклом корпорации». Пока же нам должно быть понятно, что для решения проблем, возникающих в процессе

изменения, необходимо принимать решения. Эти решения должны быть такими, чтобы они обеспечивали организации эффективность и результативность в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другими словами, нам требуется решение РАЕІ. Чтобы получить решение РАЕІ, необходимо выполнение всех ролей РАЕІ, что означает необходимость использования стиля РАЕІ.

Рассмотренные нами стили обеспечивали плохое управление, поскольку в них отсутствовали одна или более ролей РАЕІ. Что нам необходимо для принятия хорошего решения, способного сделать организацию результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе?

Нам нужен человек, олицетворяющий собой стиль управления РАЕІ.

Нам нужен руководитель, ориентированный на решение задачи, хорошо организованный, дисциплинированный и аккуратный. Он должен обладать целостным видением мира, быть креативным и готовым идти на риск. Кроме того, он должен чувствовать потребности других людей и уметь формировать команду, которая сможет его заменить.

Но таких людей не существует.

Разумеется! Такого РАЕІ менеджера можно встретить только на страницах учебников. По этой же причине не существует идеальных родителей, идеальных лидеров или, допустим, идеальных деревьев. Ничто не является совершенным само по себе, если оно подвергается изменению. Совершенство достигается только вне времени. Вот почему мы говорим, что искусствоечно (до тех пор, пока мы не съедем плод со второго дерева в Эдеме). Никто не является совершенным. А теперь вы можете расслабиться. Вы, я и все мы несовершенны. Что же здесь нового? Люди многие годы гонятся за этим мифом об идеальном менеджере, повышая зарплаты, увеличивая пакеты опционов на акции и предоставляя другие виды специальных вознаграждений руководителям компаний. И все это делается в поисках безупречного и совершенного управленческого таланта. Подобные утопические ожидания придали ошибочное направление многим программам обучения менеджеров. Существующие учебные программы рассказывают о том, каким должен быть менеджер, хотя в действительности подготовить такого менеджера они не могут. Откройте любой учебник по теории менеджмента, и вы увидите, что чаще всего там используется слово должен. Менеджер должен планировать, должен организовывать, должен осуществлять коммуникации, должен поддерживать дисциплину, должен вести за собой. Но ни один человек не может овладеть всем этим в совершенстве. Но почему? Потому что процесс управления является слишком сложным, чтобы любой отдельно взятый человек мог осуществлять его в одиночку.

Из-за несовместимости ролей РАЕІ никто не может быть одновременно Р, А, Е и І.

Но если менеджер РАЕІ существует только в учебниках, то не значит ли это, что все организации обязательно будут плохо управляться?

Нет.

Почему?

Потому что, хотя ни один человек не может быть идеальным менеджером, мы можем создать команду.

Верно. Но не просто команду. Это должна быть...

Взаимодополняющая команда.

Правильно. Необходимо иметь не просто одного всемогущего гения, а взаимодополняющую команду, то есть команду специалистов, взаимно дополняющих друг друга. Я специально делаю акцент на слове взаимодополняющая. Часто, когда я использую слово «команда», мои слушатели говорят: «Правильно. Мне нужна команда, состоящая из людей, подобных мне». Но это не формирование команды. Это клонирование.

Взгляните еще раз на свои руки. Каждая имеет пять разных пальцев, которые совместно действуют как рука. Если бы все пальцы были одинаковыми, то тогда рука не была бы рукой. При осуществлении управления нам нужна взаимодополняющая команда с ощущением единства различий. Если бы все компоненты организации были бы одинаковыми, то организация была бы очень уязвимой. Если бы все компоненты были просто разными, то организация все равно осталась бы уязвимой, потому что различия служили бы достижению взаимоисключающих целей. Сила обеспечивается благодаря единству различий: пять разных пальцев с разными возможностями, работающих вместе.

То же самое можно сказать и об обществе. Общество, способное справиться с изменениями наилучшим образом, – это общество со взаимодополняющими культурами. Я говорю здесь не о взаимодополняющих способностях и знаниях, а о взаимодополняющих стилях и суждениях.

Но разве эти различия не порождают неправильные коммуникации и конфликты?

Неправильные коммуникации возникают по разным причинам, в том числе и по этой.

Когда люди имеют разные стили, неправильные коммуникации могут возникать довольно легко.

Как же тогда единство различий обеспечивает силу? Ведь различия порождают конфликты, а наличие конфликтов – это признак слабости.

Напротив, различия способны придать силу.

Объясните, пожалуйста, вашу мысль.

Различия обеспечивают силу, если при объединении они компенсируют слабости друг друга.

Понятно. Они должны быть объединены. Но как этого добиться?

Давайте начнем с начала. Прежде всего, ни один человек, ни одна культура и ни одна религия не являются совершенными. Поэтому нам необходимо иметь взаимодополняющую команду или взаимодополняющее общество.

Согласен.

Взаимодополняемость команды или общества по определению подразумевает различие стилей и культур.

Согласен.

Различия способны породить конфликт.

Согласен.

Поэтому конфликт необходим и неизбежен при управлении изменением. Всякий раз, когда мы пытаемся исключить возможность конфликта, мы не обеспечиваем хорошего управления. Мы подобны несостоявшемуся моряку, который заявляет: «Я хотел бы переплыть океан и посетить заморские страны, но я не люблю большие волны». Поэтому такой «искатель приключений» остается дома, сидит в ванной и читает рассказы о путешествиях.

Тот же феномен можно наблюдать, когда менеджеры или политические лидеры заявляют: «Мне нравится руководить и управлять. Но я не люблю работать с людьми». Эти руководители сидят в своих «управленческих ваннах», избегая решения реальных задач менеджмента: использования положительной энергии конфликтов.

Чем выше темпы изменений, тем острее конфликты. Теоретик коммунизма Карл Маркс жил во времена промышленной революции – в эпоху бурных перемен. Он наблюдал конфликты, которые порождала эта эпоха, и поэтому надеялся добиться их устранения путем создания бесклассового общества, обеспечивающего единство интересов объединенных общей идеей рабочих, крестьян и интеллигенции. Применение его теории на практике остановило развитие многих конфликтов, но что оно остановило еще?

Изменение.

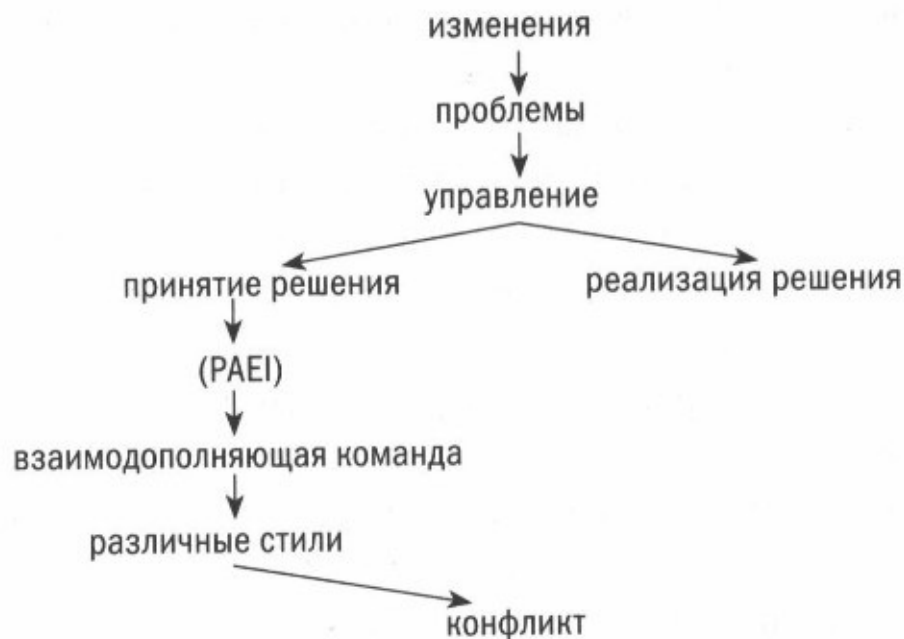
Верно. Советский Союз начал отставать в технологическом, экономическом и социальном развитии и даже в области искусства. Михаил Горбачев вынужден был пойти на проведение изменений<sup>[7]</sup>. Но когда он решился на этот шаг, что еще возникло в СССР?

Конфликт.

Правильно. Не существует изменений без конфликтов, и если вы попытаетесь остановить одно, то остановится и другое.

Если вам не нравится управлять конфликтами, то не пытайтесь стать менеджером или лидером. Если вы не любите людей или не любите учитывать разнообразие мнений, то вам также не следует занимать должность руководителя. Управление в значительной степени подразумевает необходимость взаимодействия с людьми, имеющими разные стили. Люди

имеют разные мнения, и эти мнения должны быть соединены воедино. Теперь мы можем добавить этот элемент к нашей основной схеме.



Я понимаю, что конфликт необходим. Но ведь он может оказаться не конструктивным, а деструктивным. Не все конфликты являются желательными.

Давайте подумаем, когда конфликт будет конструктивным. Может быть, когда он будет синергетическим, когда целое, возникшее из разногласий, будет лучше, чем аккумулялированные различия?

Согласен.

А когда конфликт будет синергетическим? Когда вы чему-то учитесь, выслушивая чужие мнения, верно?

Верно.

А когда вы чему-то учитесь у другого человека, который не согласен с вами?

Только тогда, когда я с уважением отношусь к его словам.

Всякий раз, когда вы занимаетесь сложной проблемой – имеющей отношение к вашей карьере, коммерческой деятельности или личной жизни, – вы советуетесь с каким-нибудь другим человеком и выясняете его мнение. Однако вы не можете советоваться с первым встречным.

Для чего консультироваться с кем-то, кто подобен вам, кто всегда соглашается с вами? Если вы найдете кого-то, непохожего на вас, но не пользующегося вашим уважением, то вы также не узнаете от него ничего полезного. Когда вы хотите получить совет, вы должны искать человека, который будет дополнять вас и пользоваться вашим уважением. Конфликты



оказываются синергетическими, если они являются плодотворными. Но чтобы конфликт был плодотворным, должно произойти научение, а это возможно лишь при условии взаимного уважения.

Давайте повторим сказанное выше еще раз. Когда у вас есть проблема, которую вы не можете решить в одиночку, вам необходимо проконсультироваться с человеком, стиль принятия решений которого отличен от вашего. Но обратитесь ли вы к любому, кто выскажет несогласие с вами?

Разумеется, нет. Я буду советоваться лишь с тем человеком, мнение которого я уважаю.

Верно. А когда вы будете уважать мнение, отличное от вашего?

Когда я смогу извлечь из него что-то полезное для себя.

То есть когда другое мнение позволяет вам чему-то научиться. Если вы обратитесь к человеку, имеющему мнение отличное от вашего, но выясните, что вы не узнали от него ничего, чтобы могло изменить вашу позицию, вы чувствуете, что напрасно потратили время. Вы не уважаете мнение этого человека.

Я уже слышал что-то подобное раньше: «Когда два человека соглашаются во всем, то присутствие одного из них оказывается необязательным». Известен также следующий афоризм из философии дзен-буддизма: «Если на совете каждый во всем соглашается с каждым, то значит, ни один из этих людей ни о чем серьезно не думал». Мы обогащаем себя благодаря имеющимся различиям, и мы учимся на различиях до тех пор, пока мы эти различия уважаем. Но не будет ли принятие иного мнения болезненным процессом?

Будет. Работать вместе, несмотря на имеющиеся различия, всегда трудно, но преодоление этой трудности принесет вам пользу. Как только вы поймете это, вы будете постоянно искать людей, которые не похожи на вас не вопреки своим отличиям, а благодаря им.

О каких людях вы говорите?

О коллегах. Я называю коллегами людей, которые не соглашаются с вами, но чьим мнением вы дорожите. Такие расхождения во мнениях называются товарищескими, потому что они основываются на взаимном уважении. Вы уважаете чужую точку зрения, потому что она позволяет вам узнать что-то полезное.

Слово коллега происходит от латинского *collega*, то есть «приходящий вместе». Коллеги изначально могут иметь разные точки зрения, но в результате взаимодействия они приходят к единому мнению. Для коллег важно не откуда вы стартовали, а куда вы пришли. Не заключение подтверждает процесс, так как заключение изменяется со временем. Именно процесс обеспечивает легитимность результатов. Процесс, позволяющий прийти к какому-то заключению в обстановке взаимного доверия, является тем ценным

инструментом, который может использоваться повторно, а выводы и решения могут со временем изменяться. Как сказал президент Дуайт Эйзенхауэр: «Планы бесполезны. Планирование бесценно». На иврите слова «коллега» и «конфронтация» имеют одинаковые корневые согласные. Поэтому коллега – это тот человек, с которым вы обязательно имеете разные мнения. Коллеги учат друг друга, высказывая свои несогласия в уважительной форме.

Теперь я хотел бы расширить тему нашей дискуссии и поговорить о значении уважения в современном обществе. Я уверен, что человечество находится на важном перекрестке истории. По причине стремительности происходящих изменений проблемы, с которыми сталкивается общество и отдельные индивиды, все более усложняются. Различия между стилями и культурами, подразумевающие наличие разных взглядов на то, как следует решать проблемы общества, порождают конфликты как внутри отдельного человека, так и между общественными группами и между странами.

Станет ли человек или общество – наше глобальное общество – сильнее или слабее в результате происходящих изменений, зависит от того, как мы будем относиться к нашим различиям. Если мы построим общество, состоящее из коллег, которые уважают и с выгодой используют имеющиеся различия на основе принципов демократии, то мы станем сильнее, а демократия невозможна без взаимного уважения. Решения, принимаемые в условиях демократии, не так важны, как способ их принятия. Если решение оказывается ошибочным, то демократическая система, поощряющая свободу критики и открытое обсуждение проблем, сможет его исправить. Демократическая система создает возможности для изменений, и демократическое общество должно изменяться демократическим образом. Чем выше темпы изменений, тем более демократичной должна быть система на каждом своем уровне.

А как можно применить эти рассуждения к отдельному индивиду?

Индивидам следует проявлять уважение к своим собственным особым мнениям. Они должны осознавать и принимать тот факт, что ни одно личное решение не является неизменным. Сохранение непредубежденности по отношению к себе и к окружающим имеет важное значение для принятия хороших решений. Для достижения личного успеха необходимо быть коллегой самому себе.

Не могли бы вы вернуться немного назад и кратко повторить сказанное?

Пожалуйста. Так как идеальный менеджер существует только в учебниках, нам требуется иметь взаимодополняющую команду, все члены которой уважают существующие между ними различия и принимают решения, основываясь на уважении чужих мнений.

Должна ли такая группа состоять из четырех человек, каждый из которых представляет одну из ролей PAEI?

Не обязательно. Она может состоять всего из двух человек. Например, если один из них будет РаЕі, а другой – рАеІ, то вместе они образуют эффективную взаимодополняющую группу. Между прочим, такая комбинация часто называется «мамин и папин магазин». Кто обычно является РаЕі в маленьком семейном бизнесе? Кто открывает новые торговые точки, продвигает новые продукты и принимает решения о новых ценах?

Папа.

Верно. Обычно мама ведет учет, то есть выполняет функцию А. Она также выполняет функцию І. Она может предостеречь клиента: «Приходите лучше завтра. Сегодня он немного не в себе». Не случайно такое предприятие называют «маминим и папиным магазином». Однако иногда функции мамы и папы перекрываются или они полностью меняются ролями. Помните, что по натуре мужчины не обязательно являются Производителями Р, а женщины – Администраторами А и Интеграторами І.

Почему такие предприятия нельзя назвать просто маминым магазином или папиным магазином?

Потому что не может быть успешного папы без дополняющей его мамы и наоборот. Необходимо иметь взаимодополняющую команду как для создания магазина, так и для создания семьи. Покажите мне успешную компанию, и я покажу вам в ней взаимодополняющую команду. Покажите мне успешное общество, и я покажу вам в нем различные культуры, процветающие в атмосфере взаимного уважения.

Я полагаю, что успех Соединенных Штатов обусловлен не только их огромными физическими ресурсами – есть страны, обладающие не меньшими ресурсами, – но и выгодами от создания общественно-политической культуры взаимного уважения и доверия. США признают и уважают культурные различия. Видели ли вы когда-нибудь праздничные уличные шествия, посвященные отображению культурного наследия Америки? В них представлена каждая национальность из многонационального населения США, включая и те народы, с которыми Америка когда-то воевала. Равные возможности гарантированы законом. Угнетенные люди со всего мира приезжают в США, чтобы получить возможность добиться успеха. Американские законы запрещают дискриминацию по расовому, религиозному или половому признаку. Если бы в США появилась подобная дискриминация, то мощь страны резко бы ослабла.

Итак, как же мы справляемся с этими различиями?

Мы должны узаконить существование различий и объединить их с помощью системы взаимного уважения. В результате мы обогащаемся благодаря этим различиям, а не вопреки им. Возникает процесс научения, так как взаимное уважение способствует перекрестному опылению идеями.

Когда различия будут конструктивными и синергетическими? Когда они будут создавать обстановку, способствующую узнаванию чего-то нового? – Когда возникнет взаимное уважение. Без него не может быть научения, а конфликты становятся деструктивными. Без взаимного уважения разногласия приносят не выгоды, а одни лишь страдания.

Конфликт необходим, так как взаимодействующая команда должна принимать РАЕІ решения. Эти РАЕІ решения необходимы любой системе для того, чтобы она была результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. В мире нет идеальных менеджеров, как нет идеальных политических партий, идеальных религий или идеальных культур. Взаимодействующая команда или взаимодействующее общество, по определению, состоит из индивидов или культур, которые мыслят и действуют по-разному. Это порождает конфликт – желательный, когда он оказывается конструктивным, а конструктивным конфликт будет лишь в том случае, если его стороны проявляют друг к другу взаимное уважение. Давайте добавим теперь фактор взаимного уважения к нашей основной схеме.



Таким образом, хорошее решение является функцией взаимодействующей

команды РАЕІ и взаимного уважения.

$$\text{Качество решения} = f \left\{ \begin{array}{l} \text{РАЕІ} \\ \text{Взаимное уважение} \end{array} \right\}$$

Подождите. Я понял. Двумя вопросами, которые я должен задать прежде, чем открыть конверт из нашего предыдущего упражнения, будут: «Кто работал над проблемой?» и «Как он занимался ею?»

Верно, и если у вас отсутствует взаимодополняющая команда РАЕІ...

...или взаимное уважение, то тогда не открывайте конверт вовсе. Вы имеете неправильную проблему и неправильное решение.

Если бы в команде было четыре А, то вы могли бы предсказать, что она столкнется с такой проблемой, как отсутствие систем контроля, а ее решение заключалось бы во внедрении дополнительных процедур.

Если бы в команде было четыре І, то они, вероятно, решили бы создать подкомитет для углубленного изучения проблемы. Фактически они просто попытались бы понять, откуда дует ветер.

Если бы в команде было четыре Р, то совещание оказалось бы очень коротким. Решения также были бы очень простыми – уволить, продать или сделать что-то в этом роде.

Если бы в команде оказалось четыре Е, то они даже не подошли бы к конверту.

Верно. Их решением, возможно, было бы создание двенадцати новых проблем. Решения Поджигателей создают побочные эффекты.

А если бы сформировалась взаимодополняющая группа из двух или более человек, в которой были бы представлены все четыре роли, то каким оказался бы следующий вопрос?

Как группе работалось вместе?

Если бы они ответили, что имели много разногласий, но в конце концов пришли к приемлемому компромиссу...

Не открывайте конверт. Здесь нет взаимного уважения.

Но если они сказали, что спорили, но чему-то научились друг у друга, так что в конце концов пришли к решению, получившему общую поддержку...

Тогда конверт можно открывать. Замечательно. Но здесь должно быть что-то большее. Группа решает вопрос голосованием или достигает консенсуса?

Мы поговорим об этом позднее. Сейчас нам важно отметить, что предсказать качество решения позволяют нам стили людей, принимающих это решение, и качество взаимодействий между этими людьми.

Чтобы получить хорошее решение, нам надо иметь взаимодополняющую команду РАЕІ, работающую на основе взаимного уважения.

Я думаю, что теперь я это понял. Спасибо. Давайте теперь перейдем к эффективности реализации решений.

Мы обсудим эту тему в следующий раз.

## Седьмая беседа

Ответственность, полномочия, власть и влияние

Пытались ли вы применять на практике что-нибудь из того, о чем мы говорили в нашей предыдущей беседе?

Разумеется. Теперь, когда я смотрю на людей, я говорю себе: та женщина – типичная Р, а тот парень – настоящий А.

Подождите. Это неправильно. Вы ставите клейма на людей, как на телят.

А что в этом неправильного? Разве у вас нет тестов для измерения РАЕІ?

Нет, хотя существуют психологические тесты для определения типов личности. Их может использовать каждый, кто знаком с работами Карла Юнга. После того как я разработал модель РАЕІ, многие указывали мне на ее сходство с некоторыми теориями этого психолога. Должен сказать, что сам я прежде не читал его работ. Однако в любом случае, так как моя модель похожа на юнговскую, то вы для измерения РАЕІ можете использовать, наряду с прочими тестами, тест Майерс-Бриггс.

Но если такие тесты существуют, то в чем конкретно суть ваших возражений против тестирования и, как вы выразились, «клеймения» людей?

Я утверждаю, что поведение людей определяется главным образом внешними условиями. Если вы поручаете кому-то выполнить задание А, то этот человек будет действовать как А, хотя по натуре он является, допустим, Е. Поэтому что ценного в знании того, кто данный человек по натуре? Меня интересует влияние, которое оказывает поведение данного человека на окружающих.

А вам не интересно знать тип личности человека, которого вы принимаете на работу?

Абсолютно. Менеджеры, принимающие кадровые решения, должны использовать тесты, но здесь мы говорим не о проблеме подбора персонала. Я пытаюсь изменить человеческое поведение, и мой подход заключается не в замене кадров, а в изменении среды, в которой работают люди.

Например, вместо того чтобы сказать, что данный человек является Р, лучше сказать, что он ведет себя как Р. Вместо того чтобы тестировать человека, лучше понаблюдать за его поведением.

Но почему не следует навешивать людям ярлыки?

Потому что, делая это, вы скорее будете изменять людей, чем среду, которая определяет их поведение. Прежде чем мы пойдем дальше, я попросил бы вас резюмировать наши предыдущие беседы.

Я готов. Мы должны заниматься управлением, поскольку существуют проблемы, требующие решения. Проблемы возникают потому, что происходят изменения. Чтобы решить проблему, мы должны определить, что нам следует делать, а затем осуществить принятые решения.

Принять хорошее решение – это значит сделать организацию результативной и эффективной в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Для этого нам нужно обеспечить исполнение всех ролей РАЕІ. Если одна из ролей РАЕІ не исполняется, то организация будет плохо управляться в краткосрочной и/или долгосрочной перспективе в зависимости от отсутствующей роли.

Поэтому мы должны обеспечить осуществление всех ролей РАЕІ. Проблема здесь заключается в том, что ни один человек не может исполнять все четыре роли одновременно, потому что эти роли несовместимы между собой.

Следовательно, нам требуется взаимодополняющая команда. Это неизбежно порождает конфликты, вызванные различиями в стилях членов такой команды. Конфликт будет конструктивным, если он является синергетическим. Для возникновения синергии необходимо, чтобы участники конфликта могли чему-то научиться друг у друга. Но для такого научения необходимо взаимное уважение между людьми. Люди, которые выражают несогласие с чужими мнениями в уважительной форме и учатся друг у друга, называются коллегами.

Качество решения зависит от того, принимается ли оно взаимодополняющей командой, и от того, существует ли между членами этой команды взаимное уважение.

Неплохое резюме!

Вы обещали обсудить вопросы реализации решений сегодня. Как мы можем узнать, будет ли решение осуществлено на практике?

Чтобы предсказать, будет ли решение реализовано или нет, необходимо проанализировать несколько факторов. Прежде всего, решение должно быть хорошо определено. Если решение выглядит двусмысленным, то оно не будет осуществлено так, как вы этого хотите.

Что значит «хорошо определено»?

Вы не можете иметь почти хорошо определенное решение. Оно может быть либо хорошо определенным, либо нет.

Хорошо определенным считается такое решение, которое соответствует четырем обязательным требованиям – императивам.

Что это за императивы?

Они имеют отношение к ролям РАЕІ. Выполнение этих императивов обеспечивает вам решение РАЕІ.

Решение РАЕІ?

Да, роль Р обеспечивает выполнение первого императива: что делать. Догадайтесь, выполнение какого императива обеспечивает роль А?

Как нужно это сделать.



Роль Е?

Зачем.

Но с учетом императива когда. Значение фактора времени объясняется тем, что решение должно быть принято в первую очередь.

А как насчет I?

Кто это делает?

Верно. А зачем определяет все четыре императива, включая когда, являющуюся производной от зачем.

Я понял. «Зачем» определяет что делать, как это делать, когда это делать и кто должен это делать.



Правильно. Когда мы принимаем решение, мы должны определить: 1) что делать Р; 2) как это делать А; 3) когда это делать Е и 4) кто должен это делать I. Мы должны обеспечить использование всех четырех ролей РАЕI, если мы хотим получить хорошо определенное решение.

Часто люди думают, что они приняли решение, но в действительности они определяют лишь один из четырех императивов. Обычно они решают, что делать, и не решают, как это делать. Позднее их может поджидать неприятный сюрприз: то, как было реализовано решение, негативно отразилось на том, что было решено. Как разрушило что.

Приведите, пожалуйста, пример.

Возможно, он известен вам из опыта воспитания детей. Дети спрашивают вас, можно ли им сделать что-то, и вы говорите «да». После этого они делают то, что вы им разрешили, но то, как они это делают, убеждает вас в необходимости никогда не давать больше разрешений в чистом виде.

Верно. Иногда моя жена не говорит мне, что делать, а говорит лишь, как следует делать. Но к тому моменту, когда она заканчивает объяснять мне во всех подробностях, как следует делать, она фактически объясняет, что нужно сделать. Что и как тесно взаимосвязаны.

Когда тоже имеет важное значение. Если решение не осуществляется вовремя, то оно утрачивает свою обоснованность. Важно также, кто должен будет это делать. Иногда человек, которому поручается задание, сам определяет, как будет реализовано решение. Разные люди интерпретируют решения по-разному с учетом своих стилей.

Вы хотите сказать, что решение не будет хорошо определенным до тех пор,

пока что, как, когда и кто не будут открыто сформулированы и поняты? Только тогда решение становится ясным? Правильно?

Если вы определяете только один из императивов РАЕІ, то человек, которому поручается реализация решения, должен будет предоставить свою собственную интерпретацию трех остальных императивов. Тогда он будет действовать в соответствии со своим собственным стилем. В результате вам может не понравиться, как осуществлялось решение.

Таким образом, если я хочу предсказать, будет ли решение реализовано должным образом, я должен проверить, были ли четко сформулированы и поняты все четыре императива. Это выглядит логично и разумно просто. Почему тогда люди не следуют этой процедуре, принимая все решения?

Потому что все люди имеют разные стили РАЕІ. Одинокiй рейнджер, или Р000, обычно смотрит на что и не читает нужным определять как. Когда для него – это сейчас! а кто – это любой, кто оказывается у него под рукой.

Бюрократов или Администраторов обычно интересует как. Они определяют что и когда в зависимости от того, как это должно быть сделано.

Поджигателей или Предпринимателей интересует почему бы не и когда. Они дают вам общую идею и хотят, чтобы она была реализована вчера. Если вы спросите их, что должно быть сделано, то из их ответа вы узнаете лишь, зачем они хотят, чтобы это было сделано.

Интеграторы или Суперпоследователи больше думают о том, кто будет это делать, чем о том, зачем это нужно делать. Для них что, как и когда определяются в зависимости от императива кто.

Вот почему решение обычно имеет один четко определенный императив, а остальные императивы остаются неясными или несформулированными вовсе.

Выбор императива зависит от стиля, доминирующего в процессе принятия решения. Для реализации хорошего решения необходимо четко сформулировать все четыре императива и представить их всем, кто будет заниматься претворением решения в жизнь. Для этого необходимо иметь по-настоящему взаимодополняющую команду, действующую на принципах взаимного уважения.

Значит, я должен определиться по каждому императиву РАЕІ? Это все, что необходимо, чтобы иметь хорошо определенное решение?

Не совсем. Оно должно быть связанным.

Что это значит?

Отообразим решение в виде квадрата. Пусть в каждой вершине квадрата располагается один из императивов РАЕІ, определяющих решение.



Но квадрат не просто имеет четыре вершины. Он обладает еще одним свойством: он ограничивает пространство. Внутри квадрата находится, что мы можем сделать, как мы можем это сделать, когда мы должны это сделать и кто должен это сделать. Вне квадрата находится, что не надо делать, как не надо это делать, кто не должен это делать и когда не следует это делать.



Что вы имеете в виду?

Вы не знаете, что делать, до тех пор, пока не узнаете, что не надо делать. Рассмотрим следующий пример, который приводит профессор Герберт Саймон, лауреат Нобелевской премии по экономике. Дженнифер пытается научить Тома зашнуровывать ботинки. Между ними находится непрозрачная занавеска. Том делает все, что говорит ему Дженнифер, но неправильно интерпретирует ее указания любыми возможными способами. Дженнифер говорит: «Возьми шнурок и продень его в первое отверстие, а затем изнутри – во второе». Том в точности выполняет это указание, но сначала пропускает шнурок под подошвой ботинка. Дженнифер не может объяснить Тому, как правильно зашнуровывать ботинки, если она не поймет, что делает Том на самом деле, и не скажет ему, что он не должен делать.

Всякий раз, когда испытывается что-то новое, люди должны усвоить, чего им не следует делать, для того чтобы сделать это что-то правильным образом. Человек понимает, что он должен делать, только тогда, когда осознает, что он не должен делать, и это понимание приходит вместе с опытом.

То же самое можно сказать и о компоненте кто. Мы узнаем на основе опыта, кто должен выполнять задание, после того как совершим ошибку,

поручив сначала эту работу человеку, который окажется неподходящим для ее выполнения. Мы начинаем лучше понимать, кто должен выполнять задание, после того как узнаем, кто не должен его выполнять.

Не потому ли для многих людей второй брак оказывается удачнее первого?

При условии, что они извлекают уроки из своего предыдущего опыта. Хороший опыт обеспечивается хорошими решениями. Хорошие решения основываются на правильных суждениях, а правильные суждения вырабатываются после получения негативного опыта. Другими словами, я хочу сказать, что научение обеспечивает не то, что вы ожидаете, а то, что вы анализируете. Благодаря проведению анализа вы получаете обратную связь. Таким образом, вы учитесь на ошибках.

Я знаю, менеджеры какого типа управляют только на основе ожиданий: это Поджигатели. Они принимают решение и ожидают, что оно будет выполнено. Поджигатели ненавидят заниматься проверкой, анализом и корректировкой. Как подсказывает само их имя, они просто раздувают огонь и создают проблемы.

Верно. Менеджеры должны анализировать результаты своих решений. Проверять их и учиться на полученном опыте. Анализировать результаты до тех пор, пока не станет ясно, что следует и что не следует делать, как можно и как нельзя это делать, когда надо и когда не надо это делать и, наконец, кто должен и кто не должен это делать. Только тогда они смогут иметь полностью определенные и осознанные решения.

Но к этому времени решение, вероятно, уже устареет. Менеджерам придется начинать все сначала.

Правильно. Век живи – век учись. В действительности не существует такого понятия, как хорошее решение, есть только «хорошее решение для данного момента».

Необходимо потратить время на эксперименты с решением до того, как оно станет работать. Но даже после этого не слишком держитесь за это решение. Период его жизни довольно короткий. Чем выше темпы изменений, тем меньше срок действенности решения.

Понятно. Пожалуйста, продолжайте.

Решение может быть представлено графически в виде квадрата. Оно должно быть ограниченным и иметь четыре императива. Квадрат представляет решение, которое, как предполагается, должно быть реализовано: то есть сформулированные обязанности. Человек не может реально отвечать ни за что, пока не получит четко определенного задания РАЕІ, которое может быть представлено в виде квадрата ответственности.

Но довольно часто, даже если мы знаем четыре императива, решение все равно оказывается нереализованным. Почему?

Императивы РАЕІ являются важными, но не единственными факторами, предсказывающими возможность реализации. Для осуществления решения нам необходима также «управленческая энергия». Часто мы знаем, что нам нужно, но не можем этого сделать без полномочий, власти, влияния или любого их сочетания.

Пожалуйста, дайте определения этих понятий.

Существует множество определений полномочий. Я использую определение социолога Макса Вебера: «юридическое право принимать определенные решения». Полномочия не зависят от того, что человек знает и кого он знает. Они не зависят от его личностных характеристик. Они определяются его положением в организации, и каждый, кто занимает в организации определенную должность, имеет официальное право принимать ассоциируемые с этой должностью решения. В этом состоит смысл официальных полномочий.

Теперь я собираюсь убрать слова «право принимать определенные решения» и заменить их на «право говорить да». А теперь продолжайте вы.

...или нет!

Неверно. Вы сделали типичную ошибку. Слово «или» будет здесь слишком опасным.

Почему?

Есть много организаций, в которых люди могут говорить «нет», а не «да» тем предложениям, которые ведут к изменениям. Это может привести к бюрократизации организации. В бюрократиях многие руководители могут говорить «нет», но они очень редко имеют полномочия, то есть законное право, говорить «да» решениям, способным вызвать изменения. Лишь тот, кто находится на самом верху, обладает правом говорить «да» и «нет».

Пока организации молоды, их основатели могут говорить и «да», и «нет». У них есть для этого все необходимые полномочия; им не надо никуда обращаться для получения одобрения своих решений. По мере того как организации растут и их основателям становится слишком сложно управлять ими в одиночку, основатели оказываются вынужденными делегировать часть своих полномочий. Обычно они неохотно предоставляют право говорить «да» из опасения потери контроля. В результате они передают лишь право говорить «нет». По мере дальнейшего роста организации право говорить «да» остается только у ее президента. Таким образом, все больше «фильтров» в виде «говорящих “нет”» отделяют «говорящего “да”» от того места, где осуществляется реальная работа. Это очень опасно, потому что право говорить только «нет» препятствует изменениям и бюрократизирует организацию. Если полномочия – это право принимать решения об изменениях, то тогда они должны предусматривать возможность говорить «да» и «нет». При таком

подходе полномочия определяются как право говорить «да» и «нет». Если руководители не могут говорить «да», то они не должны иметь права и говорить «нет».

Если в ответ на ваше предложение о проведении изменений ваш босс говорит «нет», спросите, имеет ли он право говорить «да». Если ему не позволено говорить «да», то выясните, кто обладает этим правом. Только этот человек и должен иметь право говорить «нет». Такой подход позволяет организации оставаться молодой и способной быстро проводить изменения.

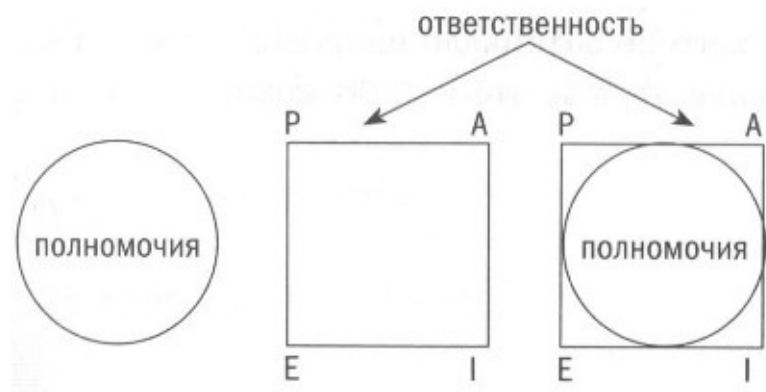
Что дальше?

Дальше я собираюсь представить полномочия в виде круга.



У меня есть идея. Круг также включает в себя часть пространства. Периметр круга ограничивает имеющиеся у меня полномочия или, другими словами, те решения, которые я имею законное право принимать. Пространство за пределами круга – эта та область, на которую мои полномочия не распространяются.

Теперь давайте наложим круг полномочий на квадрат PAEI, задающий пределы ответственности. Что мы получим?



Квадрат и круг не будут совпадать по определению. Это означает, что полномочия никогда не будут уравниваться ответственностью. Но как это может быть?

Я умышленно представил полномочия в виде круга, а ответственность – в

виде квадрата, чтобы они никогда не равнялись друг другу. Поэтому в одни периоды времени вы можете иметь больше полномочий, чем ответственности, а в другие – больше ответственности, чем полномочий.

У большинства людей это ассоциируется с плохим управлением. Как может человек отвечать за что-то, если он не имеет необходимых для этого полномочий?

Я думаю иначе. Я считаю, что это хорошо. В реальном мире это происходит и будет происходить постоянно.

Вы шутите? Если я несу ответственность за выполнение задания, не имея для этого необходимых полномочий, то как я могу выполнить это задание и как можно будет справедливо оценить результаты моих усилий?

То, что я показывал вам до сих пор, является оптической иллюзией. Можете ли вы в действительности принять на себя обязательства и отобразить их в виде квадрата с прямыми сторонами, чтобы ни у кого не возникало вопросов о том, за что вы несете ответственность, а за что нет. Возможно ли такое в реальном мире?

Разумеется, нет.

Но почему?

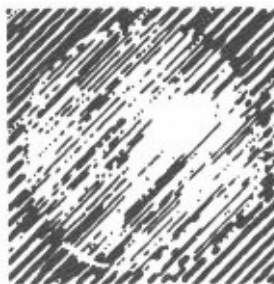
Из-за происходящих изменений. Решение, принятое вчера, не обязательно подойдет нам сегодня. Ответственность существует «в большей или меньшей степени».

А что можно сказать о полномочиях?

То же самое. Они изменяются. Вы не можете задать их абсолютно точно. Их границы со временем изменяются по мере того, как изменяются сами люди (менеджеры, наемные работники, сотрудники).

Квадрат и круг никогда не могут совпасть друг с другом. Это означает, что полномочия никогда не будут равны ответственности. Но как это возможно?

Ответственность и полномочия лучше изобразить следующим образом.



Когда вы точно знаете, за что отвечаете и какими полномочиями обладаете? Когда у вас есть стабильные обязанности и полномочия и вы можете уравнивать их между собой?

Только при отсутствии изменений.

А когда не происходит изменений?

Когда мы мертвы.

Верно. Вы полностью контролируете ситуацию, только когда вы мертвы. Быть живым – значит не иметь полного контроля. Иногда вы имеете больше возможностей контроля, чем вам требуется; иногда вам их не хватает. Но это жизнь. Отсутствие точного знания своих полномочий и ответственности является нормальным и даже желательным.

Желательным? Как вы это себе представляете?

Это означает, что вы живы, а чем полнокровней ваша жизнь, тем чаще вы оказываетесь в ситуациях, в которых вы не имеете полномочий или возможностей контроля.

И как с этим можно справиться?

Так как полномочия не могут все время равняться ответственности, то иногда ваши обязанности превышают ваши полномочия. Что вы должны в таком случае сделать, чтобы выполнить свои обязанности?

Попросить дополнительных полномочий.

А если вы обладаете непропорционально большими полномочиями?

Взять на себя дополнительную ответственность.

Верно. В молодой компании 40 % обязанностей и полномочий дается, а 60 % – берется. В старой компании 60 % дается и 40 % берется. И не воспринимайте, пожалуйста, эти цифры буквально, подобно А. В тот день, когда все 100 % полномочий и ответственности дается, а не берется, организация умирает. Вот почему отсутствие точного знания полномочий и ответственности оказывается желательным. Оно означает, что организация является молодой, живой и изменяющейся.

Но как могут менеджеры работать в условиях такой неопределенности?

Если вы уверены, эти обязанности ваши, то относитесь к ним как к своим обязанностям.

Но я могу вторгнуться на чужую территорию. Что если мои обязанности будут частично совпадать с обязанностями другого человека?

Что плохого в том, что вы позвоните по телефону и спросите: «Мы имеем проблему. Она моя или ваша?» Как играют в теннисе парные встречи? Разве вы проводите на корте линию мелом и говорите партнеру: «Это ваша зона, а это – моя»? Когда после удара противника мяч летит на вашу половину корта, то разве вы ждете, пока станет ясно, куда он приземлится, прежде чем решить, кто будет отвечать за нанесение ответного удара? Очевидно, что нет. Вы оба будете наблюдать за мячом. Часть корта защищаете вы, часть – ваш партнер, а кто защищает среднюю часть?

Мы оба!

Поэтому если мяч летит в середину, то вы оба делаете движение к средней



линии. Поэтому вы должны следить не только за мячом, но и друг за другом.

Но если мы оба делаем движение к мячу, то это неэффективно, не так ли?

Да, но для того, чтобы результативно отбить мяч, вы должны частично пожертвовать эффективностью. Вы оба должны сделать движение к мячу, даже если двигаться будут только ваши глаза.

Вы видели, как работают бюрократии? Чтобы максимизировать эффективность, они указывают: «Это ваша территория. Не заходите на чужую». Каждый имеет четко определенную зону ответственности, так что никто не тратит напрасно сил на выполнение не своей работы. Все очень эффективно. Но что происходит, если ситуация изменится? Допустим, возникает проблема в той области, где ответственность определена недостаточно четко. Мяч приземляется между двумя игроками, и ни один из них точно не знает, кто должен наносить удар, то есть решать проблему. Как в таких случаях обычно поступает бюрократия?

Она назначает кого-то третьего, отвечающего за середину.

Верно. Теперь появляются две новые зоны с потенциально неопределенной ответственностью. Что сделает такая бюрократия через год?

Назначит еще двух людей, ответственных за эти две зоны. Вскоре появится целая сотня таких зон с неопределенной ответственностью. Корт окажется переполненным игроками.

Но ни один из них не будет играть в теннис. Они будут следить не за мячом, а друг за другом. «Не переступайте через эту линию. Это моя территория». – «Нет, это моя территория!» Это называется подковерной войной. Ни один игрок не обращает внимания на мяч до тех пор, пока он не попадает ему между глаз. Каждый слишком занят защитой своей территории.

Вы хотите сказать, что в бюрократиях люди больше смотрят на как и кто, чем на что и почему?

А разве вы не знаете этого по собственному опыту? Бюрократии нерезультативны потому, что они пытаются быть слишком эффективными в распределении индивидуальных обязанностей и исключении неопределенностей. Вы видели должностные инструкции, составляемые в бюрократических организациях? Чтобы разобраться в них, необходима целая армия юрисконсультов. А держали ли вы в руках руководства по выполнению рабочих заданий? Они содержат десятки страниц, объясняющих, как надо выполнять задание, и ничего не говорящих о том, зачем его надо выполнять.

Иногда для решения проблем зон перекрывающейся ответственности формируются комитеты. Такие комитеты создаются в бюрократиях в больших количествах. Это помогает решению проблем?

Возможно. Но обычно комитеты не ощущают своей ответственности за эти зоны.

Но почему? Разве они не создавались в первую очередь именно с этой целью?

Одна из причин состоит в том, что в соответствии с традициями нашей культуры человек ощущает свою ответственность в какой-то области, если он наделяется в ней исключительными полномочиями. Так как члены комитета не обладают такими полномочиями, то они и не чувствуют своей ответственности за происходящее.

Но почему им не предоставляются полномочия?

Потому что бюрократии имеют культуру А, в которой люди предпочитают точно выполнить неправильное действие, чем не совсем точно правильное. Когда ответственность, а значит, и полномочия определены недостаточно четко, то с политической точки зрения менее рискованно создать новую должность или заниматься бесконечными дискуссиями в комитете, чем проявлять инициативу и брать на себя спорные полномочия.

Вам станет понятнее, как действуют А, если мы сравним их с Е. А спрашивают разрешения. Е просят прощения. Для А запрещено все, что официально не разрешено. Для Е разрешено все, что не запрещено.

В государстве именно такое внимание к точности и исключению рисков поощряет развитие бюрократии. Некоторые общества подкрепляют это стремление к неприятию риска из опасения, что государство может выйти за установленные для него границы. Но, ограничивая полномочия государственных агентств, общество не позволяет им проявлять инициативу.

Но это может быть вполне оправдано. Вы не хотите, чтобы государственные чиновники превышали свои полномочия. Ведь это может ослабить возможности общества контролировать действия государственного аппарата. Чиновники должны работать для людей, а не для самих себя.

Правильная точка зрения. Вы знаете, от какого слова происходит термин «администрирование» в смысле «государственное управление»? От слова «служить». Вот почему мы обычно говорим государственное управление, а не государственный менеджмент. Мы используем такие термины, как «государственное управление культурой», «государственное управление образованием» и «государственное управление здравоохранением». Государственные служащие, как подразумевает само это название, должны обслуживать деятелей культуры, учителей, врачей и все население в целом. Они нужны для того, чтобы облегчать жизнь людей, а не управлять ими.

Мы хотим, чтобы государственные служащие, определяемые как  $pAeI$ , выполняли установленные для них обязанности. При этом мы считаем, что деятели культуры, учителя и врачи имеют код  $pAeI$ .

Тогда как вы сможете помешать государственным чиновникам превратиться в бюрократов и бюрократизировать свои организации?

Они должны делиться полномочиями и ответственностью с учителями, врачами и всеми теми, кого они обслуживают. Это будет взаимодополняющая команда.

А кто тогда выполняет в государстве роль Е?

Политические деятели.

Теперь я понимаю, почему нет любви между политиками и государственным аппаратом. Здесь мы имеем типичный конфликт между А и Е.

А интегрирование политической структуры в государственную структуру является непростым процессом. Но оно возможно, и я сам занимался его осуществлением. Однако не будем больше отклоняться от главной темы. Помните, как вы удивились, когда я заявил, что между полномочиями и ответственностью не должно быть абсолютно точного соответствия. Я сказал, что они должны более или менее соответствовать друг другу.

Но разве все учебники по менеджменту не утверждают совершенно противоположное?

Да, это так, но я не согласен с ними. Паритет, о котором они говорят, никогда не достигается в действительности. Видели ли вы менеджера, заявляющего, что он обладает всеми полномочиями, необходимыми ему для выполнения своих обязанностей? Менеджеры всегда жалуются, что они не имеют достаточных полномочий. В молодых компаниях полномочия очевидны, а обязанности неясны. Лишь когда организация достигает своего расцвета, полномочия и обязанности становятся сбалансированными, хотя и функционально неопределенными.

И вы утверждаете, что это нормально, потому что и квадрат (ответственность), и круг (полномочия) изменяются. Они не остаются постоянными и редко, если вообще когда-либо, полностью совпадают друг с другом.

Да, полномочия и обязанности должны более-менее, а не абсолютно соответствовать друг другу, потому что в мире постоянно происходят ИЗМЕНЕНИЯ!

Но как вы определяете это «более-менее»? Как вы поступаете с областями неопределенности? Ведь чем выше темпы изменений, тем выше неопределенность, не так ли? Как вы предлагаете с ней справляться?

Посредством командной работы. Если мы имеем перекрывающиеся обязанности, то мы должны также иметь перекрывающиеся полномочия.

Чем выше темпы изменений, тем выше уровень неопределенности, что означает необходимость повышения степени взаимного перекрытия обязанностей. Эти перекрывающиеся обязанности требуют повышения степени взаимного перекрытия полномочий. Чем выше степень перекрытия обязанностей и полномочий, тем лучше должна будет осуществляться

командная работа, так как иначе, в условиях постоянного изменения ситуации, в организации начнет плодиться бюрократия. Вот мой заключительный вывод: чем выше темпы изменений, тем лучше должна быть командная работа, так как иначе организации грозит засилье бюрократии.

Вы хотите сказать, что мой успех в какой-то мере будет зависеть от других.

Вы окажетесь наиболее уязвимым, если будете бороться с этой реальией и пытаться игнорировать свою взаимосвязь с другими людьми. Помните, что организация появилась на свет со своими взаимосвязями и что эти взаимосвязи прошли проверку на прочность, когда вы столкнулись с препятствием на вашем пути – обломком скалы, который никто из вас не мог сдвинуть в одиночку. Организация родилась тогда, когда была осознана потребность во взаимосвязи. Без взаимосвязи не может быть организации и невозможно управление. Если вы это не признаёте, то вы не можете управлять людьми.

А как насчет власти? Что еще мы имеем помимо полномочий?

Власть – это способность, а не право наказывать и/или вознаграждать. Если я могу причинить вам вред или сделать вас счастливым, значит, я обладаю властью над вами.

И когда возникает власть?

Если вам что-то нужно от меня, значит, я обладаю властью над вами.

Понятно.

Согласны ли вы с тем, что лишение ожидаемого вознаграждения равносильно наказанию?

Согласен.

Если вы ожидаете что-то получить от меня, а я отказываюсь вам это дать, то я вас наказываю. Я мог бы сказать: «Я вовсе не наказываю вас. Я просто не даю вам то, что вы хотите получить». Но все равно это наказание, не так ли?

Я наблюдал нечто подобное в несчастливых семьях.

Вы хотите наказать людей? Пообещайте им что-нибудь, а потом не дайте обещанного. Это их огорчит и расстроит. Ведь вы породили у них ожидания, которые не осуществились. Подобным образом можно наказать и самого себя, породив в себе завышенные ожидания. Если вы не можете дать себе то, что обещали, то вы действительно ставите себя в трудное положение. Мост к острову Счастья строится не только из одних ожиданий.

Вы советуете вести пассивный образ жизни и ни к чему не стремиться?

Я не сказал, что не надо ни к чему стремиться. Стремиться – это нормально. Не следует лишь иметь завышенных ожиданий. Чем больше у вас амбиций, тем сильнее окажется ваше разочарование и тем труднее будет вам и другим людям.

Что касается организаций, то вы сказали, что власть – это способность наказывать или вознаграждать и что лишение обещанного вознаграждения

равносильно наказанию.

Власть – это способность давать или не давать ожидаемое вознаграждение. Так как вы не можете поднять обломок скалы в одиночку, то вам необходимо сотрудничать с другими людьми. А так как на пути к реализации любой цели имеется множество препятствий, то каждый, в ком вы нуждаетесь для расчистки вашего пути (выполнения вашей обязанности), обладает властью над вами. Власть – это возможность сотрудничать или не сотрудничать с человеком, нуждающимся в вашей помощи.

Я хочу убедиться, что понял вас правильно. Если бы я мог выполнить работу самостоятельно, то не возникло бы организации, потому что я не нуждался бы в содействии других людей. Так как я не могу выполнить мои обязанности собственными силами, то каждый, в ком я нуждаюсь, обладает властью надо мной.

Сила этой власти зависит от вашей потребности в других людях и от того, насколько эти люди обладают монополией на предоставление необходимой вам помощи. Вот почему неразделенная любовь или безрассудное увлечение другим человеком оказывается тяжелым испытанием. Мы говорим: «Вы мне так нужны. Я не могу жить без вас. Вы самый дорогой для меня человек». Такая ситуация может принести страдания или, напротив, счастье в зависимости от полученного ответа.

Когда же я буду абсолютно свободен?

Когда вы сможете сказать: «Я не нуждаюсь ни в ком и ни для чего».

Но ведь вы скажете мне, что это будет возможно, лишь когда я умру!

Здесь интересно будет вспомнить эпитафию на могиле Никоса Казанцакиса, автора романа «Грек Зорба»: «Нет больше ни надежд, ни страха. Наконец-то я свободен».

Пока вы надеетесь на что-то или боитесь чего-то, источник вашей надежды или страха имеет над вами власть. Быть членом цивилизованного общества, жить в условиях высокой взаимной зависимости – значит полагаться на других.

Таким образом, чем более цивилизованным (развитым) является общество, тем более бессильным чувствует себя в нем отдельный человек. Любой, в ком вы нуждаетесь – не важно, по какой причине, – обладает властью над вами. Сила его власти будет зависеть от того, насколько важным для вас будет получить от него желаемое.

Позвольте задать вопрос. Если я менеджер, то где для меня находится власть?

Хороший вопрос. Где она: выше, ниже или рядом с вами? В ком вы нуждаетесь больше всего?

Власть сосредоточена надо мной. Наибольшей властью обладает мой босс.

Вы путаете власть и полномочия. На высших уровнях организации больше

полномочий, а не власти. Возможно, там больше официальной власти, но истинная власть без официальных полномочий находится в руках тех, в ком вы нуждаетесь для выполнения своих обязанностей. Кто же они?

Рядовые работники.

Они могут отказаться от сотрудничества, не имея на это полномочий. Если они это сделают, вы не сможете выполнять свои обязанности. Без них вам будет трудно убрать с пути обломки скалы.

Однажды во время посещения склада готовой продукции обувной фабрики я разговорился с одним рабочим. Почувствовав ко мне доверие, он сказал: «Вы знаете, что мы иногда делаем, когда нас сильно разозлит начальство? Мы кладем в одну коробку два ботинка разного размера и отправляем их в магазин».

Я тут же представил себе, как специалисты по стратегическому планированию, консультанты и топ-менеджеры работают день и ночь над принятием решений по маркетинговой политике и товарной дифференциации, а затем появляется простой грузчик и сводит все эти усилия на нет, отказываясь сотрудничать со своими боссами.

Что проку в самом лучшем решении, если работники саботируют его выполнение? Не склонные к сотрудничеству бортпроводники могут сделать бессмысленными многомиллионные затраты авиакомпании на рекламу, если будут нелюбезными с пассажирами. Именно от линейного персонала зависит, будет ли фирма процветать или умрет.

Многие люди верят в то, что они получают тем больше власти, чем выше заберутся по лестнице организационной иерархии. Они отчаянно карабкаются вверх, яростно отталкивая соперников. Наконец, когда, обессиленные, они достигают вершины, то видят там указатель: «Теперь вниз». Многим менеджерам необходимо усвоить, что чем выше они забираются вверх, тем больше уважения они должны проявлять к тем, кто находится «под ними». Потому что именно от этого зависит, удастся ли им осуществить свои планы.

Почему армия проигрывает сражение? Потому что ее генералы редко бывают на передовой и не знают, как чувствуют себя солдаты в окопах.

А что можно сказать о влиянии? Насколько важное значение оно имеет?

Влияние – это способность, но не право заставлять другого человека выполнять желательные действия без использования полномочий или власти.

Приведите, пожалуйста, пример.

Я надеюсь, что моя лекция оказывает на вас влияние. Я не обладаю полномочиями приказывать вам что-то делать. У меня нет власти лишить вас в будущем нужной информации или запретить вам сотрудничество, если вы не будете делать то, чему я вас учу. Я даже не знаю, встретимся ли мы снова. Таким образом, если благодаря нашей беседе в следующий понедельник вы начнете делать что-то по-другому, то это произойдет потому, что мне удастся вас в чем-

то убедить. Вы поверите моим словам, потому что они будут иметь для вас смысл.

Когда люди берут наши исходные данные и на их основе самостоятельно принимают желательные для нас решения, это значит, что мы оказываем на них влияние. Когда люди могут по своей воле признать правильность предложенных им решений, то в этом случае они также находятся под чьим-то влиянием. Все иное не будет результатом влияния; оно скорее окажется результатом совместного действия власти, полномочий и/или влияния.

Но власть, полномочия и влияние не существуют отдельно. Они взаимосвязаны.

Разумеется. Давайте представим полномочия (authority), власть (power) и влияние (influence) в виде трех частично перекрывающихся друг друга окружностей.



Это диаграмма Венна. Подобные ей схемы используются в символической логике для отображения взаимосвязей между группами.

Когда полномочия и власть частично совпадают, то что мы получаем? Полномочную власть (на диаграмме – ар) (authorized power). Такая власть имеет право наказывать и вознаграждать. Например, если человек имеет право повышать в должности, увеличивать зарплату и утверждать график отпусков, то он обладает наделенной полномочиями властью.

Но когда они не перекрываются, то мы получаем полномочия без власти. Что это значит?

Это значит, что вы имеете право отдать кому-нибудь приказание, но, если он вас не послушается, вы ничего не сможете с этим поделать. Вы просто не захотите тревожить осиное гнездо. Подобная ситуация может возникнуть, к примеру, когда талантливый исследователь настаивает на том, чтобы он мог работать отдельно от других специалистов вашей компании. Поскольку он является очень ценным работником, вы уступаете ему, хотя могли бы заставить его подчиниться общим правилам. Издержки использования ваших полномочий могут оказаться выше, чем долгосрочная ценность. Это и есть полномочия без

реальной власти.

А что можно сказать о власти без полномочий?

Власть без полномочий возникает в ситуациях, в которых вы можете безнаказанно отказаться от сотрудничества. Подумайте, насколько трудно поймать за руку работника, кладущего в коробку ботинки разного размера. Если вы можете ловить и наказывать таких рабочих, то тогда они не имеют власти. Но если вы не можете их поймать, то тогда они обладают реальной властью. Другим примером будут почтовые работники, которые легко могут отправить письмо не по адресу. Вы не можете все время следить за каждым работником. Что касается разъездных продавцов, то вы также не можете сопровождать их во всех поездках и контролировать, что и как они делают. Они легко могут отказаться от сотрудничества с вами, если этого захотят. Вот почему мы контролируем торговых представителей главным образом по результатам их работы. Если вы попытаетесь контролировать сам процесс, то ваши издержки, скорее всего, превысят результаты ваших усилий. Поэтому вам лучше просто мотивировать их к честной работе. Именно здесь на сцену выходит влияние.

Что можно сказать о перекрытии власти и влияния?

Я называю это косвенной властью (indirect power). Если кто-то пытается повлиять на вас, но вы не ощущаете себя свободным принимать любые решения, то такой человек обладает косвенной властью. Вы воспринимаете влияние как угрозу, как проявление силы. Поэтому вы понимаете, что вам лучше сделать то, что говорит вам этот человек.

Приведите, пожалуйста, пример.

Пожалуйста. Вице-президент корпорации посещает завод и высказывает свои предложения по производственным вопросам. Этот человек не имеет полномочий принимать производственные решения. Он просто «предлагает». Но линейный менеджер, напуганный визитом высокого начальника, бросается выполнять его предложения. Когда результаты оказываются плачевными, линейный менеджер заявляет: «Я действовал в соответствии с указаниями руководства корпорации». Но вице-президент отвечает: «Неправда. Я только выдвигал предложения». Линейный менеджер не ощущает ответственности за решения, так как он принимал их из страха перед начальством. Вице-президент не чувствует ответственности, потому что он не давал конкретных указаний линейному менеджеру. Каков же результат? Никто не хочет брать на себя ответственность за случившееся.

А что происходит, когда влияние совпадает с полномочиями?

В этом случае возникают признаваемые полномочия (influencing authority). Известный автор и государственный деятель Честер Барнард называет их также признаваемыми полномочиями или полномочиями, обеспечиваемые профессиональным статусом. Человек, обладающий полномочиями, имеет



право говорить, что нужно делать, но он также способен убеждать людей в разумности своих решений. В таких ситуациях люди говорят: «Мой босс является авторитетом в этой области. Я уверен, что он прав, и поэтому готов выполнить его указания». Это и есть признаваемые полномочия.

Когда полномочия, власть и влияние частично совпадают друг с другом, мы получаем новую комбинацию. Я называю ее *capі* (coalesced authority, power and influence) (произносится «капи»). Она соответствует объединенным полномочиям, власти и влиянию. В этом случае вы имеете полномочия сказать людям, что они должны делать, вы обладаете властью наказывать их и вознаграждать и можете также оказывать на них влияние для подтверждения разумности своих распоряжений. Когда вы обладаете *capі*, то не существует причин, по которым бы люди не стали выполнять ваши решения. Вы имеете законное право решать, что делать; люди знают, что вы обладаете властью наказать их или вознаградить, и верят в то, что ваши решения являются правильными. В этом случае вы держите ситуацию под контролем.

Мне это нравится.

А теперь, мой друг, давайте отдохнем. Мы узнали, что для реализации решений мы должны прежде всего их хорошо определить, а это значит...

Что в них должны быть четко заданы все императивы PAEI.

Которыми являются...

Что, как, когда и кто.

А также...

Что не, как не, когда не и кто не.

Чтобы осуществить это хорошо определенное решение, нам необходимы полномочия, власть и влияние...

Или любое их сочетание.

В следующий раз мы поговорим о том, как можно предсказать эффективность реализации решений.

## Сноски

[1] На протяжении всей книги будут активно использоваться термины «эффективность» (efficiency) и «результативность» (effectiveness). В английском языке эти слова не требуют пояснения, в то время как на русском языке значения этих терминов очень многозначны и даже зачастую пересекаются. Для правильного донесения идей автора стоит дать определения этих терминов. Под «результативностью» (системы/решения) мы будем понимать то, насколько производимый ею результат является желаемым (соответствует тому, для чего система предназначена). Чем больше получаемый результат соответствует желаемому, тем более система результативна, и наоборот. Под «эффективностью» (системы) мы будем понимать соотношение между результатом работы системы и ресурсами, затраченными на его производство. Чем меньшее количество ресурсов затрачено на производство единицы результата, тем более система эффективна. Прим. науч. ред.

[2] Издана на русском языке. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

[3] Издано на русском языке. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

[4] Издано на русском языке. Бунт на «Кайне». Вук Г. М.: Книжная палата, 1990.

## **Комментарии**

[{1}](#) Ichak Adizes, Industrial Democracy: Yugoslav Style (New York: Free Press, 1971); reprinted Santa Monica: Adizes Institute, 1977).

[{2}](#) Ichak Adizes, How to Solve the Mismanagement Crisis.

[{3}](#) По словам Питера Резника, председателя правления и президента The Franklin Mint.

[{4}](#) Tom Monaghan and Robert Anderson, Pizza Tiger (New York: Random House, 1986).

[{5}](#) Ichak Adizes, Corporate Lifecycles.

[{6}](#) Jacques Ellul, The Technological Society (New York: Knopf, 1964).

[{7}](#) Ichak Adizes and H.R. Haldeman, Why Gorbachev Might Fail, рукопись, Santa Monica: Adizes Institute, 1988.

**Читайте продолжение во 2 части книги**