

/МЕТОДОЛОГИЯ АДИЗЕСА/

О том, как решать сегодняшние проблемы и готовиться к решению проблем, которые возникнут завтра.

Ирина Слесарева, вице-президент по маркетингу и HR группы компаний «Стинс Коман»

УПРАВЛЯЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

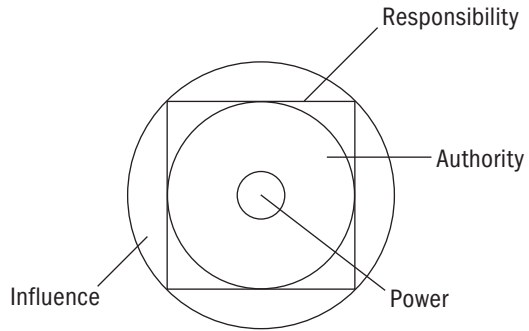
КАК ЭФФЕКТИВНО
УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ
В ОБЩЕСТВЕ, БИЗНЕСЕ
И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

Ицхак Калдерон Адизес

Ichak Kalderon Adizes

MASTERING CHANGE

The Power of Mutual Trust and Respect in Personal
Life, Family Life, Business and Society

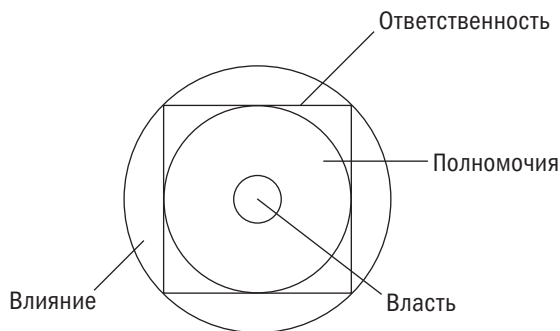


Adizes Institute
Santa Barbara, California

Ицхак Калдерон Адизес

УПРАВЛЯЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Как эффективно управлять изменениями
в обществе, бизнесе и личной жизни



Перевод с английского Владимира Кузина

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

УДК 338.24
ББК 65.010.066
А30

Научный редактор *Дмитрий Чичикалюк*, сертифицированный консультант
Российского офиса Института Адизеса, Certified Adizes Symbergetic™ Consultant,
Институт Адизеса (Adizes Institute, USA),
Ашот Сефeryан, кандидат социологических наук, директор программы Executive MBA
Института бизнеса и делового администрирования Российской академии
народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте РФ

Благодарим за помощь в работе над книгой Анну Чедия,
личного помощника, литературного агента Ицхака Адизеса

First English edition, The Adizes Institute Publications. Original Work Copyright © Ichak Adizes,
1992. All rights reserved.

Published by arrangement with Ichak Adizes via The Adizes Institute, 1212 Mark Avenue, Carpinteria,
California 93103, Santa Barbara, USA. Tel.: (805) 5652901, fax: (805) 5650741.

Адизес, И.

А30 Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 368 с.

ISBN 978-5-00057-137-8

«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; СAPI: ключ к управлению изменениями.

Книга переведена на иврит, македонский, испанский и другие языки.

УДК 338.24
ББК 65.010.066

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Dr. Ichak Adizes, 1992

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-00057-137-8



Оглавление

Предисловие от партнера издания. Сначала вы решаете, что делать, а затем эффективно реализуете свое решение	7
Предисловие	10
Первая беседа. Смысл управления	16
Вторая беседа. Предсказание качества решений	31
Третья беседа. Эффективность и результативность	57
Четвертая беседа. Несовместимость ролей	82
Пятая беседа. Стили неправильного менеджмента.....	109
Шестая беседа. Что делать с изменениями.....	132
Седьмая беседа. Ответственность, полномочия, власть и влияние.....	155
Восьмая беседа. Предсказание эффективности реализации решений	187
Девятая беседа. Что заставляет колеса вращаться.....	217
Десятая беседа. Взаимное доверие, взаимное уважение и качество персонала.....	233
Одиннадцатая беседа. Неправильные коммуникации.....	261

Двенадцатая беседа. Как осуществлять коммуникации с представителями разных стилей	274
Тринадцатая беседа. Восприятие реальности	298
Четырнадцатая беседа. Как превратить работу комитета в командную работу.....	312
О методологии Адизеса	333
Выражения признательности	337
Об авторе.....	339
Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык.	341
Об Институте Адизеса	343
Ключевые концепции методологии Адизеса	344
Примечания	358

Предисловие от партнера издания

Сначала вы решаете, что делать, а затем эффективно реализуете свое решение

Если вы не захотите проводить изменения, я гарантирую, что найдется кто-то, кто сделает это за вас.

Джек Уэлч

Группа компаний «Стинс Коман» традиционно поддерживает издание новых книг профессора Ицхака Калдерона Адизеса в России. Подходы, о которых рассказывает автор, необходимы и очень востребованы в российской бизнес-среде. Об этом свидетельствует тот факт, что книги Адизеса постоянно переиздаются и появляются новые.

По мнению профессора Ицхака Адизеса, жить — значит решать проблемы, а развиваться — значит приобретать навыки решения более сложных проблем. Книга И. Адизеса «Управляя изменениями» посвящена процессам принятия управленческих решений. Цель управления, воспитания, правления — словом, любой формы организационного лидерства — состоит в том, чтобы решить сегодняшние проблемы и подготовиться к завтрашним. Это и есть управление изменениями.

Проблемы, возникающие вследствие происходящих изменений, вполне предсказуемы. Профессор И. Адизес наглядно раскрывает природу возникновения проблем и в присущей ему основательной манере объясняет, как эффективно разрешить ситуации, связанные с созданием работоспособной команды, быть готовым к столкновению интересов, как увеличивать количество конструктивных предложений от сотрудников, как искоренять неуважение к чужому мнению и взаимное недоверие участников проводимого изменения.

Ицхак Адизес является непревзойденным автором парадоксальных управленческих решений. В одной из своих книг, вышедших в свет уже четыре десятилетия назад, он заявил, что идеальных менеджеров и управленцев вообще не бывает. В данной книге он говорит, что понятия «хорошее решение» тоже не существует. Бывает «хорошее решение для данного момента», и надо учитывать, что период их жизни довольно короткий, поэтому решения должны оцениваться по влиянию на результативность и эффективность организации в краткосрочном и долгосрочном периодах. «Правильные действия должны выполняться в правильное время, в правильном порядке, с правильной интенсивностью и в правильной последовательности». Задача менеджера, по мнению автора, научиться правильно делать правильные вещи.

Рекомендации И. Адизеса адресованы тем, кто готов работать над собой ради достижения поставленных целей, проявляя при этом достаточный уровень рефлексии и способность уходить от стереотипов. В первую очередь я бы посоветовала прочитать данную книгу менеджерам, карьерный рост которых оказался быстрым. И. Адизес не только раскладывает по полочкам нюансы менеджмента «в теории», но и объясняет, как пользоваться этими знаниями на практике.

Методология И. Адизеса — это своего рода матрица, которую можно применить в любой системе — будь то организация, семья или коллектив единомышленников. Роли в системе должны быть распределены так, чтобы присутствовала и интеграция (I),

и предпринимательство (Е), и администрирование (А), и производство необходимого результата (Р). Только при выполнении всех указанных ролей управленческая команда может принимать правильные решения и впоследствии их эффективно реализовывать.

Книга написана в виде беседы и легко читается. Методы и подходы не только объяснимы, но и хорошо структурированы. Кроме того, основные идеи, к которым подводит автор, изложены в виде кратких выводов.

Прочитав эту книгу, нельзя надеяться на получение единственного и полностью необходимого знания. Но взяв ее за основу и наращивая собственный опыт и знания, можно рассчитывать на успех.

*Ирина Слесарева,
вице-президент по маркетингу и HR
группы компаний «Стинс Коман»*

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 кибуца, фактически занимающий позицию менеджера, регулярно переизбирается, чтобы ни один человек не мог претендовать на постоянное руководство другими людьми.

Вы хотите сказать, что глава кибуца 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. Анимлируйте 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

закljučается 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?

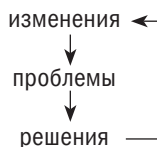
А изменения порождают проблемы.

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.

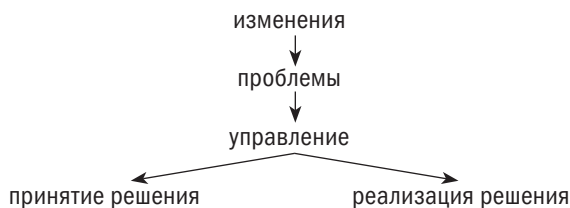
Как же мы управляем изменением?

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 увиливание 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 садились 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 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

* 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.*

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 многоголосье становится препятствием на пути реализации решения. Большинство лидеров демократических государств жалуются на то, что им не удается 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 сандвичи. 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 сделать из 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 роли	→	выход 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 управления². 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 акций³.

Другая компания, также без выпуска дополнительных акций, увеличила за десять лет свою прибыль со \$150 млн до \$2,5 млрд⁴.

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)*. 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.

* Издана на русском языке. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

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	→	выход
роли		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 Е. Удовлетворение потребности ассоциируется с предоставлением необходимой услуги, то есть с Р.

Таким образом, роль Е 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 Е) 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)*. 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

* Издано на русском языке. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

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 **И**. Выяснение долгосрочных потребностей клиентов, которые требуют удовлетворения, — это роль **Е**. 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
<i>Для кого мы работаем? Кто наши клиенты? Зачем мы существуем?</i>	I
<i>Каковы их потребности? То есть почему мы что-то делаем?</i>	E
<i>Что мы делаем для удовлетворения этих потребностей?</i>	P
<i>Как мы удовлетворяем эти потребности регулярно и с минимальными затратами сил?</i>	A

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

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, делает 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 здравомыслия, 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

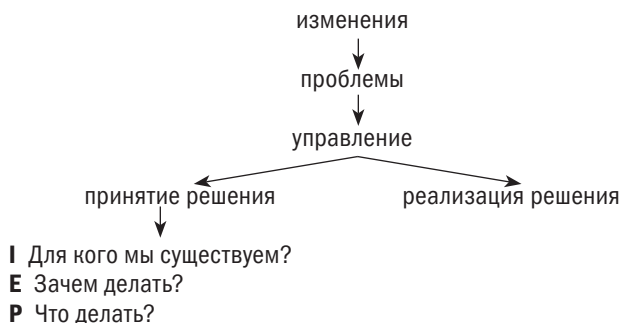
Эффективность и результативность

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?

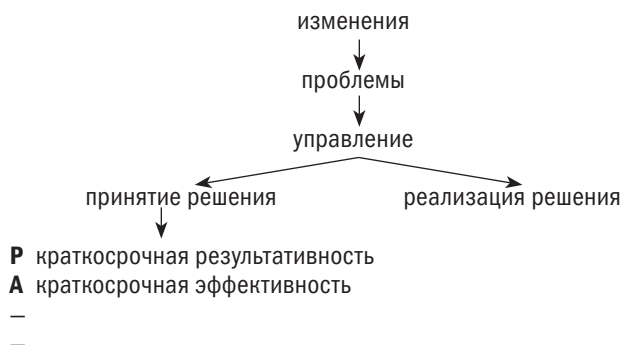
Совершенно верно! Чтобы достичь этапа расцвета организационного жизненного цикла, компании необходимо быть эффективной и результативной, а это требует усилий. Это не происходит автоматически.

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 мерчендайзинге. 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.

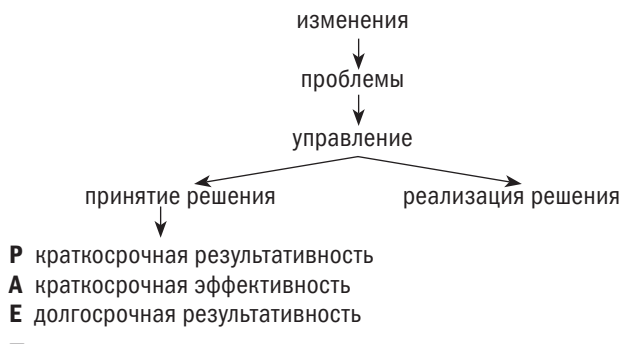
Верно, вы должны пойти на риск. Вы должны переместиться в конкретную точку корта и подготовиться к приему мяча. А так как мяч может приземлиться совсем не там, где вы его ждете, то вы рискуете проиграть очко.

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

Некоторые люди креативны, но не способны идти на риск. Они лишены духа предпринимательства *E* 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 *E* 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 **РАЕІ** решения, которые позволят **РАЕІ** организации получить **РАЕІ** 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 **РАЕИ** 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 **И** — 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
Роль	Делает организацию	Организация становится
Производство необходимого результата Р	Функциональной	Результативной в краткосрочной перспективе
Администрирование А	Систематизированной	Эффективной в краткосрочной перспективе
Предпринимательство Е	Проактивной	Результативной в долгосрочной перспективе
Интеграция И	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 **И** и **Е**. Прежде всего вы должны выяснить, кто ваши клиенты, то есть исполнить роль **И**. Затем вы должны предположить, каковы их реальные потребности, что соответствует роли **Е**. 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 **И** несовместимы. Я вижу это. Очень трудно одновременно удовлетворять потребность (роль **Р**) и осуществлять интеграцию (роль **И**). 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 **P** усиливается.*

Любые две из четырех ролей оказываются несовместимыми, не только **P** и **I**. Производство **P** и предпринимательство **E** 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. **P** действительно создает угрозу для **E**.

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

Но и **E**, в свою очередь, также представляет угрозу для **P**. Предпринимательство подразумевает изменения, а это угрожает роли **P**. 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 дождаться 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 **І**. 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 **І**.

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 спиритический опыт, выраженный в духовной 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?

A.

Тело?

Р.

Эмоции?

Е.

И дух **И**. 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 учиться, 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 **A** 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 **A**. Мы обсуждали несовместимость ролей **A** 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 — **P**, **A**, **E** или **I**?

*Я полагаю — **I**.*

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

A.

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, пытаться 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 R? 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 А и I. Чем больше интегрирована I система, тем меньше ей требуется администрирования А. Чем больше осуществляется судебного или административного А вмешательства в нашу семейную или личную жизнь, тем меньше потребность в интеграции I и саморегулировании. Процесс дезинтеграции семьи требует вмешательства государства, но это вмешательство А также способствует распаду семьи!

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

Да.

Экспорт А 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 **А**. 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 **А**. Они не защищены от развития подобного сценария, так как они не сформулировали и не систематизировали свое преимущество в **І** 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 **А**, а не **І**?*

Потому что решить проблему с помощью администрирования **А** намного легче, чем посредством интеграции **І** взаимосвязей. При использовании **А** вы устанавливаете набор правил, и ваша работа на этом заканчивается. Использование **І** подразумевает воспитание культуры и приверженности определенным ценностям.

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

Пожалуйста. Можете назвать мне код **РАЕІ** для функции маркетинга?

*Прежде всего здесь необходимо **Е**. 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 **І**.*

Поздравляю. Вы начинаете овладевать кодом **РАЕІ**. 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 **PAEI** для функции сбыта.*

А что, если вы попробуете сделать это сами?

*Прежде всего **P**, а затем **E**.*

Почему **E** 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 **PaeI**. А так как **P** и **I** плохо совместимы, то выдающиеся продавцы встречаются крайне редко.

Я спрашивал о коде **PAEI** для функции сбыта или отдела сбыта. **P** 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 **PAei**, 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 подробно⁵. 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 **Р** и **І**?*

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 **Р00І**. 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 **pAeI**?*

Какой тип мотивации получится в этом случае?

Это будет система мотивации людей, подобная программе материального стимулирования.

Отлично. А как насчет **paEI**? 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 **pAeI**.*

Правильно. Современное общество становится все более ориентированным на **A**. 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 **pAeI**, а **paEI**. 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.

Одинокий рейнджер: P000

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

Как же управляет организацией Одинокий 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 Одинокий 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 **A**, координация и контроль не являются сильными сторонами **P000**.*

Так же как новые идеи, изменения и видение. Интегрирование **I** людей также отсутствует в репертуаре **P000**. Это **P** 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 **P** 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 **Р000** 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 **P000** оценивают себя по тому, как усердно они работают. Они испытывают тревогу, когда им не о чем беспокоиться.*

Вот почему опасно иметь руководителя типа **P000** после того, как организация переросла его возможности. Такой человек подобен неуправляемой ракете. Предположим, что основатель, «старый папа», привыкший к стилю руководства **P**, 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 **P000** будет гордо заявлять: «Мы провели рабочее собрание».*

Еще вопрос. Занимается ли **P000** 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».

Одинокие рейнджеры 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 **P000**, 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 **P**?

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 **E**, идущим неизвестными 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 Бюрократа?

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 **ОА00** 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 **ОА00**, 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)*. 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. ОАОО 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 Бюкрата. 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». Бюкраты составляют бюджеты, выверенные до последнего цента, но эти бюджеты

* Издано на русском языке. Бунт на «Кайне». Вук Г. М. : Книжная палата, 1990.

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?

Непреренно.

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 **00Е0**. Я называю руководителей этого типа Поджигателями. Как ведет себя такой руководитель?

Поджигатель: 00Е0

*У **00Е0** 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 **І** 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. Одинокий 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. **ООЕО** горит желанием поручить реализацию своих идей подчиненным. Когда приходят на работу его работники? Что будет, если **ООЕО** 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 **ООЕО** 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 **ООЕО**. 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 **P000** — управляющий кризисами. Но фактически сами кризисы управляют поведением Одинокого рейнджера.

Если **P000** — это Одинокий рейнджер или Пожарный, то **00E0** — 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 имеют-ся 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 **ООЕО**?*

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 **ООЕО**, — 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. **P000** соответствует стилю Одинокого рейнджера. Когда имеется сильное **P** и слабые **aei**, 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. **Paei** — это не Одинокий

рейнджер, а скорее Производитель **P**, причем чаще всего линейный супервайзер. Используя ту же логику, можно сказать, что **pAei** — это не Бюрократ, а Администратор, а **paEi** — не Поджигатель, а Предприниматель.

В реальной жизни встречается множество комбинаций этих ролей. Различные сочетания ролей **PAEI**, 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 **E** 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 P000.

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». 0001 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 называли 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 0001 всегда первым слышит сигналы барабанов своей организации.

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

Paei = Производитель	P000 = Одинокий рейнджер
pAei = Администратор	0A00 = Бюрократ
paEi = Предприниматель	00E0 = Поджигатель
pael = Интегратор	000I = Суперпоследователь

Это была увлекательная дискуссия. Что дальше?

На сегодня хватит. Мы узнали, что когда отсутствует любая из ролей **PAEI**, то результирующий стиль неправильного управления становится в определенной степени предсказуемым. В следующий раз давайте обсудим, что произойдет, когда отсутствуют все четыре роли **PAEI** или когда все четыре роли **PAEI** 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 **РАЕІ** для принятия хороших решений.*

Хорошие решения необходимы для преодоления проблем.

Проблемы возникают вследствие изменений.

Изменения происходят постоянно.

*Если отсутствуют одна или несколько ролей **РАЕІ**, то возникают предсказуемые неправильные стили управления. Мы уже рассмотрели четыре крайних варианта стилей: **Р000**, **0А00**, **00Е0** и **000І**. Но что можно сказать о руководителе, имеющем нулевое **Р**, нулевое **А**, нулевое **Е** и нулевое **І**? 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, Одинокый 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 долженствовании.

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 **РАЕІ**. Мертвый пень имеет четыре прочерка, а все остальные по три. Таким образом, первые четыре стиля уже на три четверти превратились в Мертвых пней.

P000	=	Одинокий рейнджер
0A00	=	Бюрократ
00E0	=	Поджигатель
000I	=	Суперпоследователь
0000	=	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. Одинокий 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?

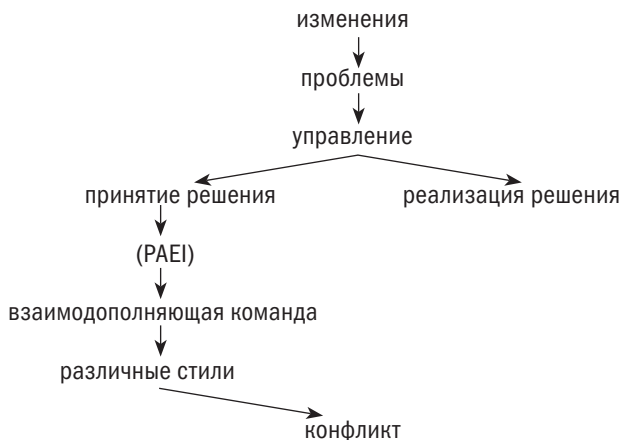
Изменение.

Верно. Советский Союз начал отставать в технологическом, экономическом и социальном развитии и даже в области искусства. Михаил Горбачев вынужден был пойти на проведение изменений⁷. 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 аккумулированные 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 **PaEi**, а другой — **pAeI**, то вместе они образуют эффективную взаимодополняющую группу. Между прочим, такая комбинация часто называется «мамин и папин магазин». Кто обычно является **PaEi** 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 **A**. Она также выполняет функцию **I**. 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 **P**, а женщины — Администраторами **A** и Интеграторами **I**.

Почему такие предприятия нельзя назвать просто маминим 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.

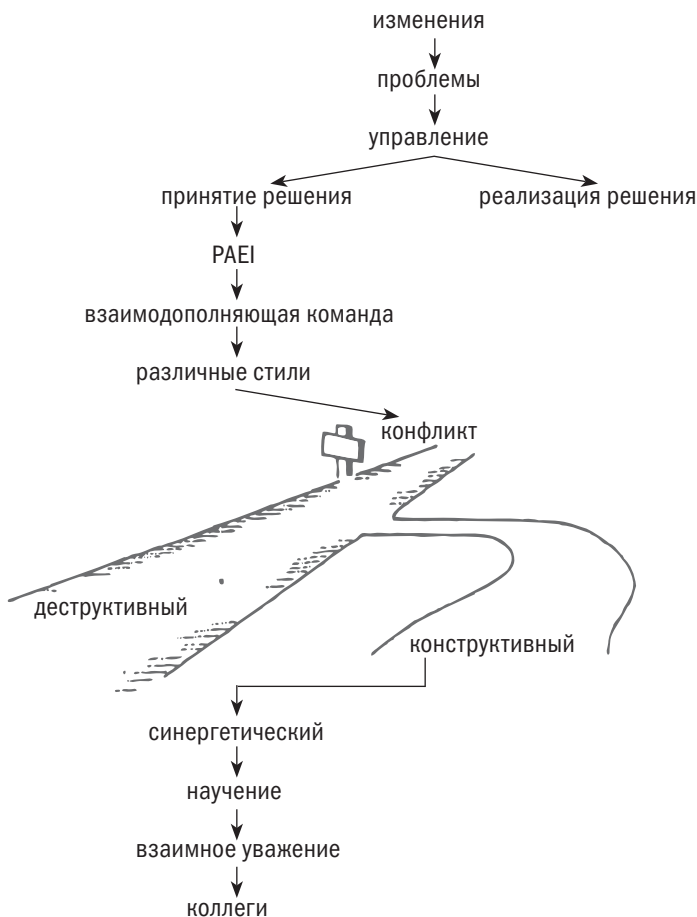
Итак, как же мы справляемся с этими различиями?

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 взаимодополняющая 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. Взаимодополняющая команда или взаимодополняющее 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 взаимодополняющей команды **РАЕІ** и взаимного уважения.

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

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 взаимодействующая команда PAEI...

...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 I, 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 взаимодействующая 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

далее, 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 **РАЕИ**. Если одна из ролей **РАЕИ** 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 **РАЕИ**. 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 бы 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.

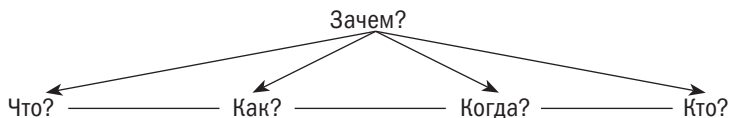
Но с учетом императива *когда*. Значение фактора времени объясняется тем, что решение должно быть принято в первую очередь.

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 **P**; 2) как это делать **A**; 3) когда это делать **E** и 4) кто должен это делать **I**. Мы должны обеспечить использование всех четырех ролей **PAEI**, 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 **РАЕИ**. Одиноким 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 неформулированными вовсе.

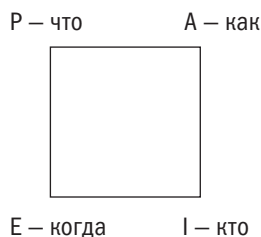
Выбор императива зависит от стиля, доминирующего в процессе принятия решения. Для реализации хорошего решения необходимо четко сформулировать все четыре императива и представить их всем, кто будет заниматься претворением решения в жизнь. Для этого необходимо иметь по-настоящему взаимодополняющую команду,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

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

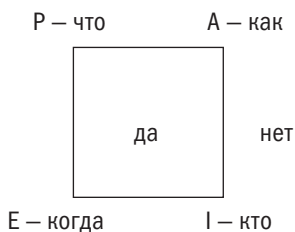
Не совсем. Оно должно быть связанным.

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.

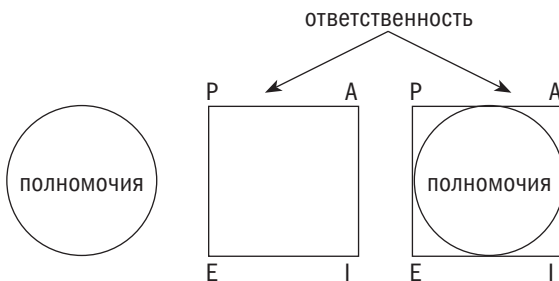
Что дальше?

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 — это та область, на которую мои полномочия не распространяются.

Теперь давайте наложим круг полномочий на квадрат **РАЕІ**, 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?

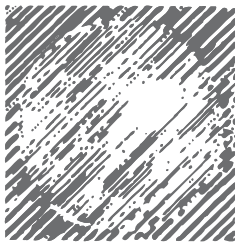
Из-за происходящих изменений. Решение, принятое вчера, не обязательно подойдет нам сегодня. Ответственность существует «в большей или меньшей степени».

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 юрисконсульттов. 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 **РАЕІ**, выполняли установленные для них обязанности. При этом мы считаем, что деятели культуры, учителя и врачи имеют код **РАЕІ**.

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 слушается, 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 **capı** (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 **capı**, 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 наказывать их или вознаграждать, 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
РАЕІ.*

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.

Восьмая беседа

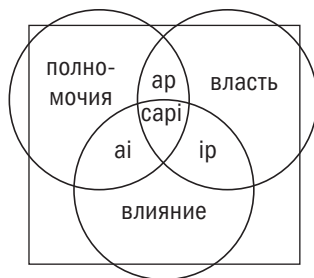
Предсказание эффективности реализации решений

На чем мы закончили нашу последнюю беседу?

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

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

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



Первый случай

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

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

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

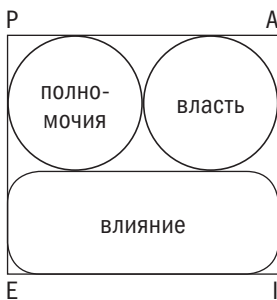
*Они контролируют только ту малую часть своих обязанностей, где у них имеется **сapi**. В этой области они принимают*

решения и добиваются их осуществления благодаря наличию полномочий, власти и влияния.

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

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

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



Второй случай

Могут ли менеджеры реализовать свои решения в этом случае?

Теперь сделать это будет труднее.

Почему?

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

А что можно сказать о власти без полномочий?

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

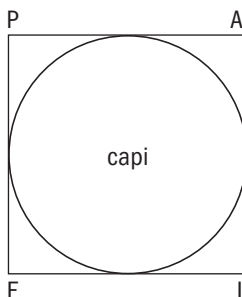
А имеется только влияние?

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

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

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

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



Третий случай

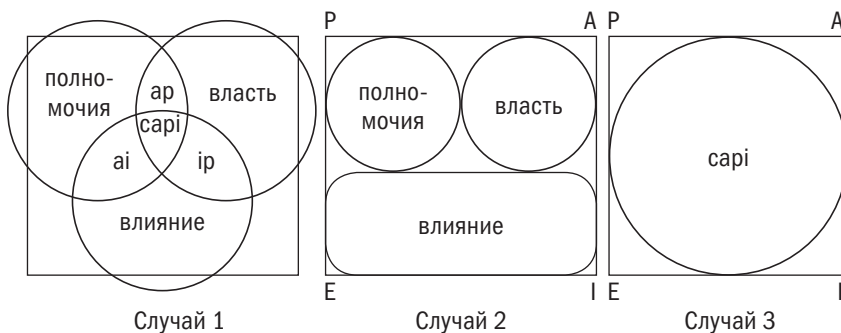
Как бы вы прокомментировали этот рисунок?

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

Могут ли они реализовывать свои решения в этом случае?

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

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



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

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

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

Менеджеры в третьем случае!

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

*Менеджеры с нулевым **сари**.*

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

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

$$\mathbf{A\Sigma = a + p + i + \mu ap + \mu ai + \mu ip + \mu \rho i}$$

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

$$capi = \mu ari$$

Управленческая результативность = f {authorance/ответственность}

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

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

Управленческая эффективность = f {capi/authorance}

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

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

Почему?

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

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

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

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

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

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

Это имеет смысл. Но нельзя управлять с помощью команды постоянно. Разве менеджеры созывают совещание всякий раз, когда они хотят что-то изменить? Это может

парализовать работу компании. Что делают менеджеры в действительности?

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

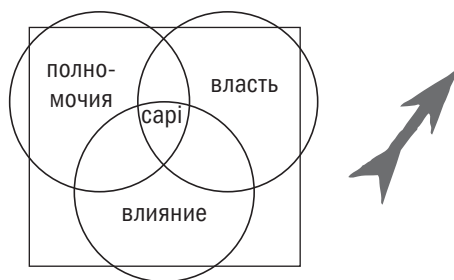
*Я думаю — первый, когда менеджер имеет **сари** для одних своих обязанностей; полномочия, власть или влияние — для других и сочетание этих факторов — для остальных.*

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

Гм. И как же они будут это делать?

Предположим, что первый случай отображается в виде доски для игры в дартс, подобно тому как это часто делается в анекдотах об аналитиках фондового рынка. Когда они не знают, как им следует поступать, они бросают дротик в мишень, разные области которой обозначены словами «покупать», «продавать», «выпрыгнуть в окно» и так далее. Давайте сыграем в ту же игру с нашими окружностями и квадратом и посмотрим, что из этого выйдет. Обычно проблема приходит к вам вместе с почтой, с телефонным

звонком или с посетителем. Как вы собираетесь ее решать? Возьмите дротик и метните его в мишень. Предположим, что дротик улетел далеко в сторону от квадрата, как это показано на рисунке. Что вам следует делать?



Очевидно, что эта проблема находится вне зоны моей ответственности.

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

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

Если вы президент, то вы определяете границы вашего квадрата, включая в него или исключая из него области ответственности

для себя самого. Вы чувствуете себя ответственным за все, хотя не должны все делать сами. Но вы заботитесь обо всем, как если бы все это относилось к вашим обязанностям.

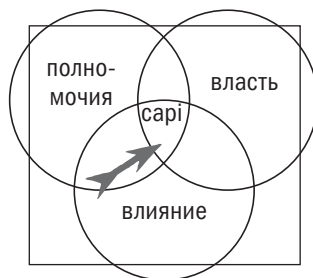
Но это характерно для общественных и политических деятелей, которые отличаются социальной сознательностью и борются за то, во что они верят. Они ведут себя подобным образом, хотя не являются президентами.

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

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

Проблема

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



Да. Проблема находится в моем квадрате ответственности.

У вас есть полномочия, власть и влияние? У вас есть **сари**?

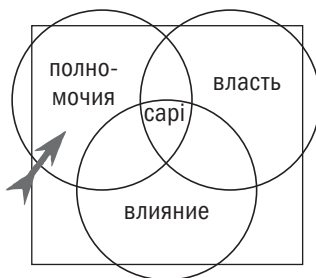
Есть.

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

Принять решение и обеспечить его выполнение.

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

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



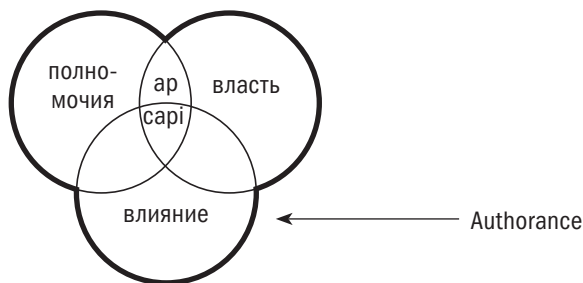
Да.

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

Созвать совещание.

Правильно. Но почему?

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



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

Что вы имеете в виду?

Постарайтесь меня понять, потому что это очень важно.

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

Какую составляющую authorance она использует?

Влияние.

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

Косвенную власть.

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

Наделенную полномочиями власть.

Но если ее муж, придя домой, скажет: «Что ты делаешь? За что ты наказываешь ребенка? Если он не хочет есть шпинат, то пусть не ест».

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

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

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

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

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

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

Что же делать, если у вас есть только полномочия?

Созвать собрание.

Для чего?

Чтобы объединить полномочия с властью и влиянием.

И кто должен присутствовать на собрании?

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

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

Что такое предпроблема?

Предпроблема

Когда вы созываете собрание, то не можете быть уверены, что на него придут все приглашенные. Но даже если они придут все, то не обязательно станут с вами сотрудничать. Приглашенные люди могут не прийти на собрание, потому что они работают не на вас. Возможно, что они работают на вас, но их профсоюз не хочет, чтобы они присутствовали на собрании, из опасения, что они могут быть кооптированы. А может быть, они вам не доверяют, не уважают вас или не считают эту проблему своей. И даже если они придут, то они могут вести себя не так, как вы того ожидаете.

Что же мне делать?

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

Как это сделать?

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

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

Что вы имеете в виду?

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

А кто обладает властью?

Работники. Как члены, так и не члены профсоюза.

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

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

Но почему? В этом не видно большой лояльности.

Но это нормально и вполне ожидаемо. Наемные работники не знают, останутся ли они в организации настолько долго, чтобы дожидаться выгод от реализации долгосрочных планов. Эти планы

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

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

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

A.

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

Оказывает ли это влияние на роль E?

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

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

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

Каким образом?

В соответствии с местными законами люди должны сберегать и инвестировать часть своего дохода.

Но люди могут скрывать свои доходы.

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

Исчезает и соответствующее понятие.

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

Кто обладает влиянием в организации?

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

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

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

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

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

Который включает в себя президента страны и все правительство. После истечения срока его президентства его обвинили в том, что он является главной проблемой Мексики. Но люди сами по себе не являются проблемой, а правительство само по себе не является решением. И народ, и власть должны взять на себя ответственность за то, что они являются проблемой, и за нахождение решения. Иногда менеджеры спрашивают работников: «Вы являетесь частью решения или частью проблемы?» Но это искусственное разграничение. Человек не должен быть частью решения, если он не является частью проблемы; но если он является частью проблемы, то ему следует быть частью решения.

Приведите, пожалуйста, пример из области бизнеса.

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

Безусловно.

Хорошо. Повышение производительности попадает в квадрат ответственности менеджмента?

Конечно!

Теперь ответьте: это проблема или предпроблема?

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

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

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

Америка не признаёт права рабочих участвовать в принятии решений, как коммунисты не признавали права частной собственности на средства производства. Президент СССР Михаил Горбачев вынужден был узаконить частную собственность — то есть произвести революцию в коммунистическом мышлении. Нам также необходимо произвести у себя подобную революцию. Нам следует легитимизировать право работников участвовать в управлении

и нести ответственность вместе (а не в конфронтации) с менеджментом. Низкая производительность — это предпроблема, а не проблема. Мы оказываемся в тупике, когда говорим: «Это должен решать менеджмент». Менеджмент не может решить это в одиночку!

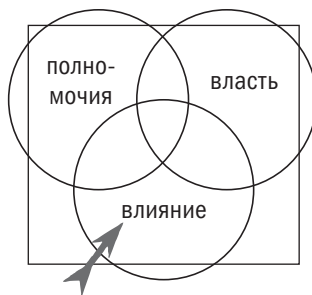
Если у вас есть предпроблема, вы должны созвать собрание. Вы должны спросить себя: «Как я могу представить ее в качестве нашей общей проблемы и создать климат, в котором мы сможем прийти к совместному решению?»

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

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

Предпроблема

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



Это происходит во многих организациях. Те, кто находятся выше вас, имеют полномочия, те, кто находится ниже вас, имеют

власть, а вы располагаетесь посередине. Для выполнения ваших обязанностей вы обладаете только влиянием.

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

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

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

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

Это кажется очень трудным.

Но не тогда, когда вы выработаете у себя необходимые умения. Вам надо научиться разговаривать с каждым человеком на его языке. Вы должны разговаривать с **Р** не так, как с **А**, **Е** или **І**. Все они говорят на разных языках. Для обсуждения этих языков нам нужна специальная беседа, поэтому позвольте, я просто сделаю здесь кое-какие намеки. Например, большие **А**, как Бюрократы, так и Администраторы, обычно не любят говорить о возможностях. Для них каждая возможность — это проблема. Они постоянно

думают о последствиях осуществления предлагаемых идей. Поджигатели и Предприниматели ненавидят говорить о проблемах. «Я плачу вам деньги за то, чтобы вы решали проблемы», — вот их обычные слова. Они предпочитают говорить о возможностях. Поэтому возможность для **Е** является проблемой для **А**. Вот почему они, как правило, не любят друг друга.

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

Ваше отношение к событию будет определять, чем оно для вас станет: проблемой или возможностью. Если вы решаете проблему, то в результате вы становитесь сильнее и опытнее. То же самое происходит, если вы используете возможность. Но если вы упускаете возможность в то время, как ваш конкурент ее использует, то эта возможность может стать для вас проблемой. Вот почему я буквально перевел китайское слово на английский как **opporthreat** (читается как «оппофрет») (**opportunity** — возможность, **threat** — угроза). Оно описывает ситуацию, которая может обернуться благоприятной возможностью или, напротив, проблемой. **Opporthreat** — это нейтральное слово, в то время как слова «проблема» и «возможность» имеют заряд эмоций.

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

*У еврейского народа, известного своей предприимчивостью **Е**, есть пословица *Shtika ke hoda'a*, то есть «Молчание — это согласие». В случае с **А** все будет наоборот. В случае несогласия*

они проявляют спокойствие. Посмотрите на скандинавов или британцев. Если они с чем-то не согласны, они просто замолкают и смотрят на вас!

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

Это поучительно!

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

А что можно сказать о Е?

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

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

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

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

Для Р.

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

И.

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

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

Если вы хотите решить проблему, обладая только влиянием, вы должны знать разные языки, на каких говорят люди, с которыми вы будете пытаться общаться. Если вы не знаете этих языков, то смысл ваших коммуникаций будет искажаться. Следуйте правилу: «Не надо подходить к другим людям с той же меркой, с какой вы подходите к себе». Обычно мы обращаемся к другим людям так, как будто мы обращаемся к самим себе, а затем огорчаемся из-за того, что они нас не понимают. Фокус здесь заключается в том, чтобы говорить с людьми на понятном им языке.

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

Разумеется. Давайте начнем сначала.

Чтобы реализовать решение, необходимо, чтобы решение было хорошо определено. Другими словами, должны быть даны четкие ответы на вопросы что, как, почему, когда и кто. Затем для выполнения этого решения вам необходимо обладать полномочиями, властью и влиянием. В зависимости от того, имеете ли вы **сapі**, или только полномочия, или только влияние, или только власть, или комбинацию этих компонентов **authorance**, вы должны будете разработать соответствующую стратегию реализации решения. С чего вы начинаете: с проблемы, предпроблемы или предпредпроблемы? Если это предпредпроблема, то вы должны использовать влияние и убеждать своих слушателей на том языке, который будет им понятен. Если вы обладаете только полномочиями, то это предпроблема. Вы должны уметь создавать взаимовыгодный климат путем поиска общих

интересов. Затем вы совместными усилиями сможете прийти к выводам, которые получают общую поддержку. Если у вас есть **capі**, то это ваша проблема и вы должны научиться, как использовать **capі**, не злоупотребляя им; если вы используете из всех элементов **capі** только власть, то она в конце концов обратится против вас самих.

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

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

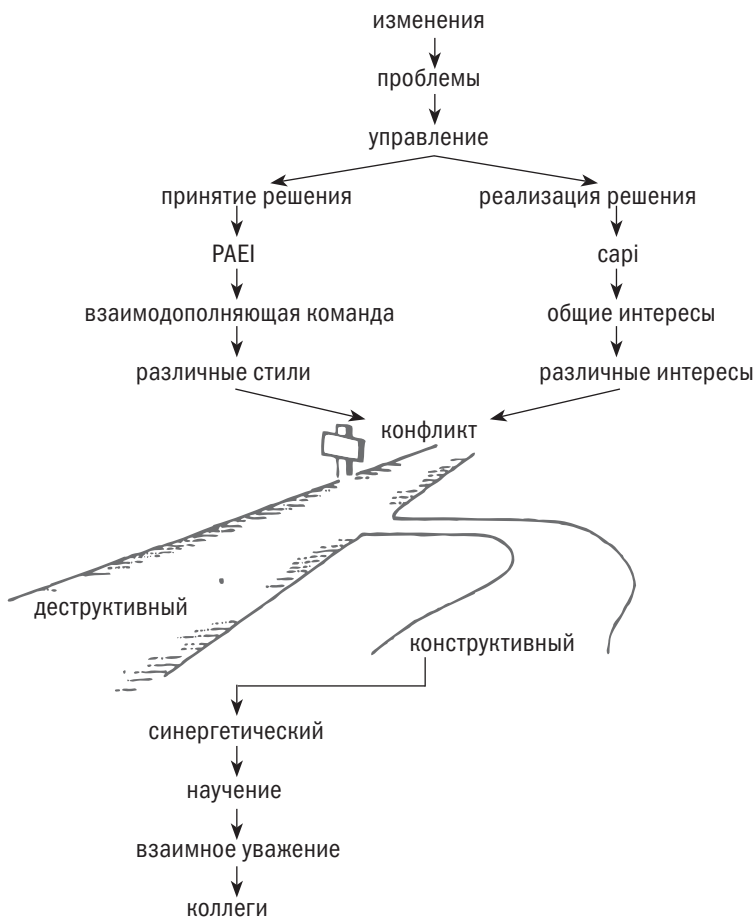
Да. Вы должны быть едины в этих трех лицах. Слишком многие люди говорят: «Я люблю руководить, но я не выношу людей» или «Я ненавижу политику». Все, что они хотят, — это принимать хорошие решения и больше ничего. Они хотят быть техническими управленцами и не беспокоиться о «продаже» своих решений. Они не хотят принимать во внимание особые интересы людей и необходимый язык общения с ними. Они испытывают дискомфорт, когда им приходится просить других о сотрудничестве. У меня есть для них новость — плохая новость. Лишь очень редко менеджер обладает **capі** и может позволить себе роскошь быть техническим специалистом. Большую часть времени менеджеры не имеют полного **capі** для всех своих обязанностей и поэтому вынуждены дополнять его недостающими элементами.

Эффективность реализации зависит от того, какое количество **capі** может быть обеспечено для решения задачи и какая степень

сотрудничества будет достигнута с теми людьми, которые необходимы менеджерам для выполнения своих обязанностей. Поэтому менеджер должен быть техником, политиком и психологом.

Спасибо. Мы сможем продолжить наши беседы?

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



Девятая беседа

Что заставляет колеса вращаться

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

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

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

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

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

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

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

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

Неплохое резюме?

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

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

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

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

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

*Значит идеальный **РАЕИ** менеджер не существует?*

Да. И было бы опасной ошибкой пытаться его вырастить.

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

Если они приобрели в бизнес-школе все черты **А**, то они особенно опасны. Они могут уверовать в свою непогрешимость. Они могут стать самонадеянными, замкнутыми в себе руководителями, с которыми очень трудно работать. Я лично знаю нескольких

таких людей. Они не обучены выяснять исходную информацию у людей, обладающих конкретными знаниями, и поэтому не могут принимать хороших решений. Они не умеют объединять людей с разными интересами — людей, в сотрудничестве с которыми они нуждаются для реализации решений. А процесс реализации решений также является источником конфликтов. На этом нам следует остановиться подробнее.

Мы уже говорили, что для эффективного выполнения решений мы должны добиться единства интересов полномочий, власти и влияния: то есть создания беспроеигрышных условий сотрудничества. Но это легче сказать, чем сделать. Люди имеют разные интересы. Идея создания беспроеигрышных условий выглядит замечательно, но как часто вы можете поддерживать такие условия долгое время? Беспроеигрышные ситуации не всегда возникают даже в семьях. Почему же они должны возникать в организациях, созданных не на основе личных симпатий?

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

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

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

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

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

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

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

Да. Люди, участвующие в реализации решения, понимают, что бесприигрышные условия не возникают в краткосрочной перспективе, но они могут видеть, что эти условия будут существовать в долгосрочной перспективе. Это долгосрочное убеждение служит основой для многих прочных браков. Когда возникает такая долгосрочная преданность друг другу, то в один день жена уступает мужу, а в другой день муж идет на уступки жене. Такое сглаживание отношений происходит постоянно.

Вы хотите сказать, что надо начинать с преданности?

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

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

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

Взаимное доверие.

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

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

Да...

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

А затем?

«Доверяют ли они друг другу?»

Да, и это доверие будет следствием дружбы и любви.

Дружбы и любви? Это звучит слишком просто.

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

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

Именно это вы понимаете под словом «любовь»?

Любовь означает принадлежность друг другу. Она не должна быть физической. Она должна в большей мере подразумевать принадлежность друг другу и взаимную заботу, так что если с человеком, которого вы любите, что-то происходит, то вы воспринимаете

это так, как будто это происходит с вами. Я принадлежу к евреям-сефардам и разговариваю со своими родителями на испанском языке XV века. Когда в детстве я получал синяки, то моя мать мне говорила «Yo paga ti», то есть «Я за тебя». Фактически она имела в виду следующее: «Я хотела бы быть на твоём месте». Тогда я этого не понимал, но теперь, когда у меня появились собственные дети, понимаю. Если с моими детьми происходит что-то плохое, то я хочу быть на их месте. Я хочу взять на себя их боль.

Но какое отношение имеет к этому дружба?

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

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

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

Но какое отношение все это имеет к менеджменту?

Если вы хотите обеспечить эффективную реализацию решений, то вы должны гарантировать, что все необходимые вам для этого люди имеют общие интересы. Должны быть созданы беспроигрышные

условия, симбиотические отношения, подобные отношениям между друзьями, делящими пополам свои печали и радости.

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

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

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

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

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

Чтобы двусторонние отношения были взаимовыгодными, одна сторона должна давать что-то другой, а та должна отдавать ей что-нибудь взамен. Там, где есть взаимное доверие, временной лаг между такими обментами может быть больше, чем там, где взаимного доверия нет. В отношениях любви временной лаг между дарением и получением ответного дара отсутствует. Давать — значит брать. Выгода от того, что вы получаете, в том, что вы даете. Когда вы ведете своих детей в цирк, то разве вы делаете это в расчете на то, что они оплатят вам добром в будущем, когда вы

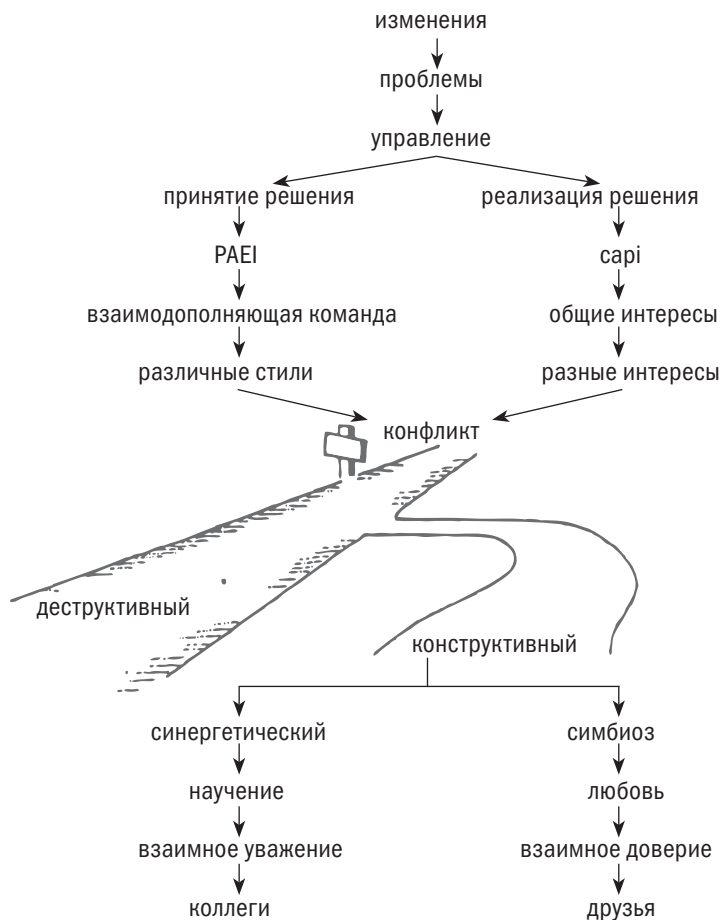
станете старым и немощным? А может быть, вы делаете это для того, чтобы увидеть их смеющимися и хлопающими в ладоши? Любовь — это когда давать значит брать; любовь — это когда вы не ведете счет тому, что делаете для любимого человека; когда вы даете просто потому, что это обогащает вас; когда чем больше вы даете, тем богаче вы становитесь. Люди, в которых действительно живет такая любовь, — это люди, отдающие ее всю без остатка: Будда, Моисей, Иисус Христос...

Мать Тереза?

Или волонтер, помогающий больным СПИДом, или волонтер, помогающий бездомным, или старательный рабочий, или ответственный менеджер. Все они что-то отдают другим, и чем больше они отдают, тем ближе они становятся к своим духовным отцам, которые являются воплощениями величайшего дарителя — нашего Бога, одного и того же Бога для всех нас независимо от того, исповедуем ли мы иудаизм, индуизм или христианство. Мы все имеем возможность отдавать. Мы все созданы по подобию Бога. Мы все можем позволить себе любить и дарить любовь. Высшая вера — это вера во Вселенную, в Бога, в Дао, в высшее сознание. Дарение с целью внутреннего самообогащения происходит тогда, когда мы любим так, как любят родители своих детей, отправляясь с ними в цирк. Без такой любви, находясь в цирке, мы чувствуем себя несчастными из-за того, что оставили в своем офисе недоделанную работу. Мы расстраиваемся, когда видим маленьких детей, аплодирующих своими крошечными ручонками тому, что, на наш взгляд, является чем-то незначительным. Без любви мы испытываем постоянную потребность что-то брать, и чем больше мы берем, тем более бедными мы себя ощущаем; мы чувствуем себя все более несчастными потому, что наша потребность брать кажется нам неутолимой.

Менеджер, получивший в свое управление организацию, должен создать и поддерживать в ней бесприоритетные условия, симбиотические отношения, основанные на взаимном доверии. Лидеры,

родители и менеджеры имеют общую цель создания именно такой обстановки. Формирование духовной основы организации путем взращивания любви и распространения ее на окружающих становится способом существования. Теперь мы можем дополнить нашу основную схему следующим образом.



Теперь давайте сведем все это вместе.

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

Что важнее — доверие или уважение?

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

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

А можете ли вы уважать людей, которым не доверяете?

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

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

Это справедливо и для общества в целом, не так ли? В Советском Союзе невозможен демократический процесс до тех пор, пока все республики не выступят вместе — не вопреки своим различиям, а благодаря им. Они должны понять, что в долгосрочной перспективе вместе быть лучше, чем поодиночке.

Доверие должно появиться раньше уважения. Структурные экономические изменения или перестройка должны быть проведены до того, как будет разрешена полная политическая свобода.

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

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

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

Теперь, когда вы сделали резюме, я понял, о чем мы говорили до сих пор. Но мне интересно узнать, как вы управляете организацией с помощью взаимного доверия и уважения. Большинство организаций не управляются таким образом, поэтому ваша теория применима только к малому числу организаций, в которых доверие и уважение являются неотъемлемыми элементами культуры.

Я не ограничился разработкой теории. Я разработал также процесс для изменения организаций таким образом, чтобы они могли вырабатывать необходимые им доверие и уважение. Это не происходит в результате одних лишь разговоров. Для этого

* Книга написана незадолго до распада СССР. Прим. науч. ред.

требуется преданность и тяжелая работа. А когда вы создаете такую организацию, она не сохраняет доверие и уважение в течение длительного времени, если вы не повторяете процесс, воспитывающий желательную культуру. Каждая система демонстрирует рост энтропии, если вы не придаете ей дополнительную энергию.

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

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

Для чего, например, менять структуру?

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

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

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

Но иногда даже изменения организационной среды оказывается недостаточно. Некоторые люди постоянно ищут повод к ссоре, и не вызывают доверия и уважения сами, и не проявляют их ни

к кому другому. Они имеют подозрительное и неуважительное отношение к организации еще до того, как становятся ее членами, поэтому изменение среды не окажет немедленного воздействия на их стиль и их отношение.

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

В каком порядке?

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

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

Это выглядит либо слишком сложно, либо слишком просто.

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

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

В течение многих лет я экспериментировал с различными организационными культурами, страдавшими от отсутствия доверия

и уважения. В результате мне удалось разработать методологию превращения этих культур в культуру, основанную на доверии и уважении. Эта методология требует правильного изменения структуры, процесса и самих людей.

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

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

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

Когда вы молитесь, вы осознаете свою уязвимость. Вы понимаете, что вы являетесь частью огромной системы коллективного сознания, что ваши дела имеют важное значение, поскольку вы принадлежите к единому целому, на которое вы сами оказываете влияние и которое оказывает влияние на вас. Ваша молитва может быть религиозным текстом, главой из Библии или стихотворением, но она не должна быть только текстом из Библии или молитвенника.

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

Десятая беседа

Взаимное доверие, взаимное уважение и качество персонала

Не могли бы вы кратко подвести итог наших прошлых бесед?

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

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

Мы всегда ищем человека, в чем-то нас дополняющего. В этом нет ничего нового. Еще в Ветхом Завете говорится, что идеальный

супруг или супругу всегда *ezer keneged*. В переводе с древнееврейского эти слова означают «полезный против». Раввины много спорили о смысле этого выражения. Как близкий человек может быть полезным, если он против вас? Мое объяснение заключается в следующем. Супруг (супруга) полезен потому, что он (она) оспаривает аргументы супруги (супруга); он (она) может начать обсуждение проблемы до ее возникновения и таким образом обогатить ее решение и укрепить супружеские отношения.

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

Это возможно при наличии взаимного доверия.

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

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

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

Нас привлекают различия, а не сходства. Так как мы знаем о своем несовершенстве, то часто выбираем себе в спутники жизни

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

Но конфликт может быть конструктивным.

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

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

не соглашаетесь с кем-то, уделяйте больше внимания тому, *как* вы выражаете несогласие, а не тому, *что* составляет его суть.

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

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

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

Я представляю себе транспарант на фасаде здания:

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

Неплохо!

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

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

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

А есть ли для этого какой-нибудь другой способ?

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

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

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

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

А как насчет взаимного доверия?

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

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

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

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

Так что же нам необходимо? Обе системы?

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

Общий знаменатель успеха

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

$$\text{Успех} = f \{ \text{внешний маркетинг} / \text{внутренний маркетинг} \}^*$$

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

Так как энергия человека в любой момент времени является фиксированной, то количество энергии, остающейся для внешнего маркетинга, зависит от того, сколько энергии расходуется

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

на внутренний маркетинг. Если вся энергия расходуется внутри организации, то энергии для внешнего маркетинга не остается вовсе, так как внутренний маркетинг имеет более высокий приоритет.

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

Не могли бы вы рассказать об этом подробнее?

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

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

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

имеющуюся у них энергию на своих партнерах. Чтобы любить других, в первую очередь надо любить себя, но это не значит, что следует быть обычным эгоистом. Это значит обеспечить гармонию разума, тела, эмоций и духа и иметь доверие и уважение к этим четырем аспектам человека, когда они вступают в конфликт.

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

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

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

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

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

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

Теперь представим себе организацию, имеющую нужную структуру, нужный процесс и нужных людей. Она сформировала культуру взаимного доверия и уважения, но ей приходится работать в обществе, погрязшем в коррупции и в национальных, религиозных и расовых конфликтах. Что будет теперь? Сможет ли такая страна

выдержать международную конкуренцию? Куда направляется энергия этой страны? Сколько энергии у нее останется, если профсоюзы будут бороться с администрацией предприятий, вооруженные силы с правительством, а правительство с народом? Куда потекут из страны денежки в случае отсутствия в ней уважения и доверия? В Швейцарию? Страна может обладать огромными минеральными и земельными ресурсами, но оказывается не в состоянии добиться успеха, потому что ее внутренние связи разрушены.

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

Таким образом, трагедия эпохи колониализма заключается не в том, что колонизаторы вывезли из завоеванных стран, а в том, что они оставили после себя или даже еще больше укрепили — культуру элитарности, эксплуатации, контроля и бюрократии. Странам третьего мира необходимо теперь сообща укреплять в своих культурах слабеющий компонент **И**. Прежде всего мир. Мир между индусами и мусульманами. Мир в Анголе и мир в Южной Африке. Только после того как их **И** вырастет, эти страны

смогут наладить групповое предпринимательство Е посредством менеджмента с привлечением работников, как это практикуется сейчас японцами. По мере усиления Е следующим шагом будет дебюрократизация государства, то есть ослабление А. После этого начнется рост Р.

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

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

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

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

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

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

Верно. Как только вы измените внутреннюю среду, разрабатывать и реализовывать правильную стратегию станет легче. Без изменения внутренней среды реализация даже самой лучшей стратегии столкнется с большими трудностями.

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

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

Что этому мешает?

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

ли станет рисковать и вести себя так, «как будто» он доверяет остальному миру.

Какие другие регионы могли бы стать империями?

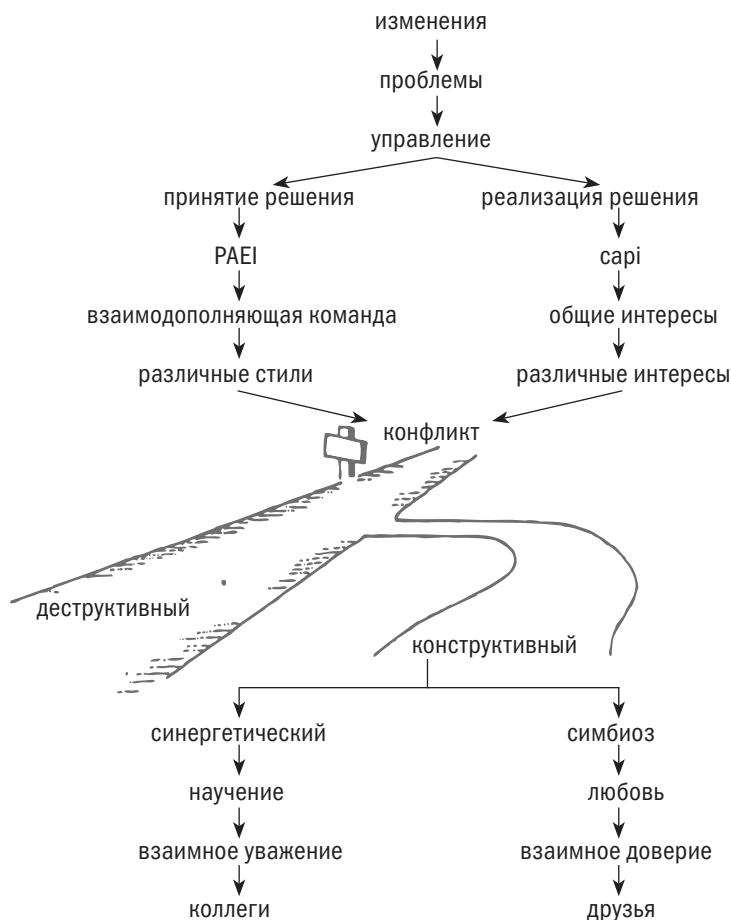
Европа после 1992 года могла бы стать гигантом. Она будет сильна культурным разнообразием, рыночной экономикой и открытыми границами. Она станет реальным претендентом на мировое лидерство, если сможет справиться с последствиями многовековой истории неуважения и недоверия. Если это произойдет, то Европа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

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

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

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

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



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

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

Но почему путь к конструктивному конфликту так сложен?

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

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

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

Они ее «ускоряют».

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

А как вы обеспечиваете замедление?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

едва почуяв запах крови? Может быть, он готов нанести предательский удар тому, кто неосторожно повернется к нему спиной? Такая информация отсутствует в резюме, но, по моему убеждению, именно ее в первую очередь должен получить менеджер прежде, чем принять человека на работу.

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

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

Но разве легко получить такую информацию?

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

Что же нужно делать?

Искать людей, вызывающих и проявляющих уважение. Первая особенность таких людей заключается в том, что их стиль хорошо сбалансирован. Они не имеют нулей в записи своего кода. Например, **P000** являются плохими менеджерами. Но люди, имеющие большое **P** и маленькие **aei**, справляются с обязанностями менеджера вполне успешно. Они являются Производителями. Из них получаются хорошие супервайзеры первой линии, но, чтобы подняться выше, им необходимо быть гибкими и готовыми учиться и изменяться.

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

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

Почему они могут создавать проблемы?

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

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

Это встречается довольно часто. Мой друг, профессор Сэм Калберт из John E. Anderson Graduate School of Management при университете UCLA, утверждает: «Нужны двое, чтобы узнать одного». Ни один из нас ничего не может узнать о себе в вакууме. Вы видите себя глазами других. Вы знаете себя благодаря тому влиянию, которое оказываете на других. Логично предположить, что если вы знаете управленческие стили других людей, то они знают ваш управленческий стиль. Они реагируют на ваш стиль или приспосабливаются к нему. Вот почему Одинокие рейнджеры имеют подчиненных-посыльных, Бюрократы — клерков-подпевал, а Поджигатели заставляют подчиненных становиться клакерами.

Поэтому, если вы хотите знать, кто вы есть, наблюдайте за тем влиянием, которое вы оказываете на других. Старайтесь

почувствовать, как люди реагируют на вас. Следите за тем, как ведут себя ваши подчиненные и коллеги.

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

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

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

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

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

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

Другими словами, одни люди могут слушать, но не слышать, а другие — слышать, но не чувствовать того, что вы говорите.

Они могут повторять и даже анализировать каждое слово, но не чувствовать их смысла. Так как пятьсот лет тому назад имелся только глагол «слушать», то он подразумевал, что люди слушали, слышали и чувствовали обращенные к ним слова. Они жили в более тесном контакте друг с другом.

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

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

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

Давайте подведем краткий итог. Чтобы обеспечить хороший менеджмент, нам необходимы взаимное доверие и уважение, а это значит, что хорошие менеджеры должны внушать и проявлять уважение. К какому типу людей относятся хорошие менеджеры? Во-первых, их стиль управления должен быть сбалансирован.

Они не достигают совершенства во всем, но зато могут уверенно исполнять все роли. У них есть свои достоинства и недостатки, но нет нулей в коде РАЕИ.

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

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

Хорошие менеджеры осознают свои сильные и слабые стороны, потому что первым условием понимания слабостей других людей является понимание своих собственных слабостей. Если вы не можете принять себя таким, какой вы есть, то как вы можете принять других?

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

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

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

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

Пожалуйста. Хорошие менеджеры:

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

Короче говоря, они являются зрелыми людьми.

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

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

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

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

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

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

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

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

Хорошо. До скорой встречи.

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

Одиннадцатая беседа

Неправильные коммуникации

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

хотя в действительности **А** выражают таким образом свое несогласие.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Для Интеграторов I. Они являются тонкими политиками.

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

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

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

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

И логичный вывод из него будет звучать как...

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

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

Е.

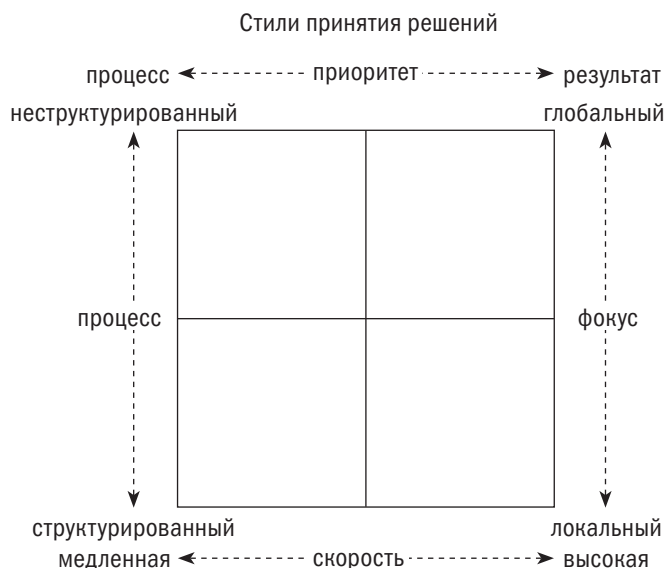
А это неправильно. Вы должны сфокусироваться на том, с кем вы говорите. Здесь я не говорю ничего нового. Если вы идете в банк за получением кредита, то вы не надеваете вызывающую или потертую одежду, не так ли? Вероятно, вы стараетесь одеться респектабельно, сидеть спокойно и вежливо отвечать на вопросы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

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

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

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

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



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

Что все это значит?

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

Что показывают вертикальные линии?

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

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

Что эти термины означают в нашем случае?

В случае неструктурированного процесса человек может начать говорить об А, которое напоминает ему Z. Потом он переходит к Q, потом к В, потом к С и наконец к Х. Он свободно перемещается вперед и назад, потому что его мышление является холистическим; для него все связано со всем. Однако в структурированном процессе люди действуют линейно. Они не любят начинать говорить о В, пока полностью не поймут А. Они не хотят браться за С, пока не закончат разбираться с В.

Итак?

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

Тип Е.

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

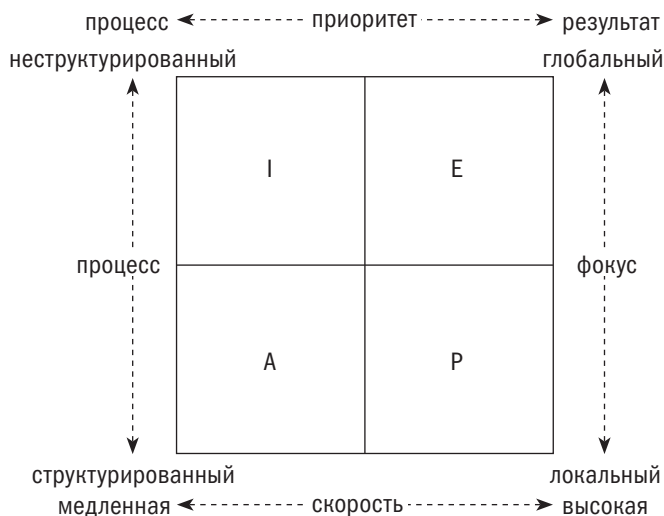
Тип Р.

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

Это вполне разумно.

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

Администраторы А.



Теперь попробуйте определить по схеме стиль I.

Он будет ориентированным на процесс, медленным и неструктурированным; вот почему Интеграторы могут иметь тонкое политическое чутье. Они имеют глобальное видение. Они могут изменяться и адаптироваться.

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

Не могли бы вы привести примеры этих различий?

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

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

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

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

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

Американские индейцы имеют тотемные символы для людей⁸. Если воина называли Большим Орлом, то это означало, что он обладает качествами, которые мы находим в стиле Е. Такой человек взмывает в небо и видит землю на много миль вокруг. Но у него под ногами нет твердой опоры. Он не имеет полного ощущения реальности.

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

А что происходит, когда А пытается говорить с Е?

А заранее договаривается о встрече, на которую Е опаздывает или не приходит вовсе. Когда они наконец встречаются, то А так много говорит о деталях, что это раздражает Е. Если вы попро-

сите Администратора А рассказать о проблеме, то он начнет с ее предыстории. Затем он станет говорить о развитии проблемы, как будто вы не в состоянии ее понять без исторических экскурсов. Администраторы А, по-видимому, всегда начинают от Адама и Евы. Через два часа они успевают добраться лишь до эпохи Ренессанса. Вам надо набраться терпения еще на четыре часа, чтобы наконец-то узнать о текущем положении дел. Но Е и Р не умеют уделять много внимания деталям.

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

Еще две тысячи лет!

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

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

Интересуются ли Е причинами существования проблем?

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

А решениями?

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

Почему?

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

*А что происходит, когда **А** и **Е** оказываются вместе?*

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

*Что можно сказать о противоположной комбинации — о случае, когда **Р** осуществляет коммуникации с **И**?*

Ориентированные на задачи, быстрые в своих решениях **Р** обычно не проявляют большой чувствительности. Это огорчает Интеграторов **И**, которые хотели бы снизить темпы активности

и уделять больше внимания людям. Обычно они называют **Р** наемными убийцами, бесчувственными машинами и мачо.

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

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

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

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

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

Хорошая идея. А сейчас самое время пойти пообедать.

Двенадцатая беседа

Как осуществлять коммуникации с представителями разных стилей

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

ошибку в отношениях с женой (мужем) или с детьми. Иногда они относятся к ним с меньшим уважением, чем к людям, которых они даже не знают.

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

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

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

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

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

Каким образом?

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

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

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

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

Все это довольно сложно.

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

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

Р отличаются быстротой принятия решений. Они ведут себя так, как будто у них мало времени. Обычно они берут на себя

груз ответственности за разрешение кризиса, поэтому они должны фокусироваться на результатах. Позвольте задать вам вопрос. Что если бы ваш босс был Р, а вы бы сказали ему: «Не могли бы вы уделить мне три часа для обсуждения проблемы?» Что бы он вам ответил?

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

Сколько времени вы можете попросить у него реально?

Пять или десять минут, в лучшем случае пятнадцать.

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

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

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

Почему такой подход должен сработать?

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

«Положите необходимые бумаги мне на стол».

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

Что же я должен делать?

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

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

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

Я буду уволен.

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

Если вы имеете стиль Р и работаете у Бюрократа, то вы наверняка совершали подобную ошибку. Возникал кризис, и вы его успешно преодолевали. Когда вы шли к своему боссу, чтобы

получить одобрение своих действий, то вы рассчитывали на получение похвалы. Но вас ждал сюрприз. Ведь фактически вы применили решение, которое разработал Р от имени А, и А это решение не одобрил.

Как же правильно вести себя с А?

Бюрократов или Администраторов — в зависимости от того, в какой степени в них проявляется стиль А, — больше интересует *как*, а не *что*. Их стиль управления является неспешным, структурированным и сфокусированным на процессе. Вы должны приспособливать свой стиль к их стилю. Они отдают предпочтение форме, а не функции. Поэтому вам необходимо уделять пристальное внимание форме. Если вы неожиданно появитесь в их кабинете, они не станут слушать вас в течение первого получаса. Они будут расстроены тем, что вы застали их неподготовленными, или тем, что сами явились неподготовленным. Сообщайте им заранее, чему будет посвящена ваша встреча, чтобы они могли подготовиться к вашему приходу.

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

Что это такое?

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

Шесть недель.

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

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

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

Что дальше?

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

Замедляться?

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

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

Предположим, что вы, будучи сами **Е** или **Р**, имеете дело с **А**. Вы условились с **А** о трехчасовой беседе и сообщили ему перечень вопросов, которые вы собираетесь с ним обсудить. Прежде всего, идя на условленную встречу с **А**, постарайтесь замедлить свой шаг. Делайте глубокие вдохи и выдохи и двигайтесь не спеша. К началу встречи ваша «внутренняя скорость» должна стать такой же, как у **А**. Вы будете выдвигать идеи, а **А** станет обдумывать всевозможные последствия их осуществления. Для **А** необходимо время, чтобы переварить вашу информацию. Если вы не смогли замедлиться, идя по коридору, постарайтесь сделать это в первые минуты беседы. В современном обществе спешку порождает не только стиль **Е**. Требования интенсификации работы, выдвигаемые **Р**, также заставляют людей бегать по кругу до потери дыхания. Притормозите! В начале беседы воспользуйтесь методикой релаксации-реакции. Прикройте глаза и глубоко вздохните. Расслабьтесь на несколько секунд. Такую методику предлагает доктор Рэй Бенсон из Harvard Medical School⁹.

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

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

Объясните это, пожалуйста, подробнее.

Ваше тело — это хранилище информации. Вы накапливаете ее в результате получения жизненного опыта. И ваше тело действительно общается с вами. Разве вы не произносите таких фраз, как «Я это чую нутром», «Эта проблема вызывает у меня

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

Не делайте этого.

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

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

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

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

Что дальше?

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

Что тем временем я должен делать? Просто сидеть?

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

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

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

Да, это может довести Е до нервного расстройства.

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

Как долго должна продолжаться ваша встреча с А?

Ровно столько, сколько было определено заранее. Не говорите: «Пожалуйста, еще десять минут, и мы закончим». Прежде всего, здесь есть опасность, что вам потребуется не десять минут, а минимум полчаса. В этом случае А придет в ярость. Он привык жить по расписанию. Если вы увидите, что не укладываетесь в десять

минут, вы начнете спешить, а наиболее серьезные ошибки в суждениях делаются в последние десять минут встречи, когда люди торопятся и испытывают нервное напряжение.

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

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

Что еще следует учитывать, имея дело с А?

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

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

Но хватит об А. Они мне несимпатичны.

Будьте объективными. Они оберегают вас от многих неприятностей. Чем сильнее Е в вашем коде РАЕІ, тем более сильного А вы

должны искать. Успех обеспечивает взаимодействующая команда, действующая на принципах взаимного доверия. Это значит, что нужно признавать право на существование всех стилей.

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

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

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

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

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

Как же тогда следует подходить к Е?

Никогда не приходите к ним с «окончательным» решением проблемы. Никогда не ожидайте, что они просто согласятся с вами. Вы должны оставить весь вопрос в целом незакрытым. Используйте следующие выражения: «Могу я предложить...», «Я подумал, что...», «По-видимому...», «Как вы считаете...» Позвольте им поставить личное клеймо на вашу идею. И вы должны обращаться таким образом со всеми Е, а не только с вашим боссом. Я имею в виду и ваших подчиненных, также относящихся к типу Е. Они ненавидят, чтобы им говорили, что, как и к какому сроку нужно сделать. Почему? Потому что вы не позволяете им поработать мозгами. Все Е хотят внести свой вклад в общий успех, и вы должны позволить им это сделать. Используйте их креативность. Поговорите с ними на их языке. Спросите их: «Что вы думаете? Что бы вы предложили? Как вы можете помочь улучшить это решение?» Привлеките их на свою сторону, чтобы они стали считать вашу идею своей.

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

Почему бы вам самому не попытаться ответить на этот вопрос?

Они ищут согласия. Они хотят политического консенсуса.

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

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

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

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

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

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

Ваша стратегия неожиданно приведет к обратным результатам. Представьте только, что вы имеете стиль I и говорите со своим боссом E так, как будто он является другим I. Всю свою жизнь вы стремились улаживать конфликты и быть чутким к людям. Вы беседуете со всеми людьми, которых затрагивает проблема или ее решение. Вы разрешаете все конфликты и стремитесь интегрировать всех. Затем вы идете к своему боссу E и говорите: «У нас была проблема. Мы собрались вместе, обсудили ее и согласовали наше решение. Мы просто хотим, чтобы вы его одобрили». Как, по вашему мнению,отреагирует на это ваш босс E?

Он, вероятно, похолодеет от ужаса, подумав про себя: «Господи! У меня за спиной произошел государственный переворот. Никто не рассказал мне о проблеме. Они просто собрались вместе и договорились сообща выступить против

меня. Они выработали решение и теперь хотят добиться его одобрения, загнав меня в угол». В результате Е воспользуется первой же возможностью, чтобы уволить такого I.

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

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

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

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

На людей типа **Е** сведения о стоимости перепродажи или расходе горючего на милю навевают тоску. Они прежде всего смотрят на то, что символизирует собой машина. Внимание **Е** привлекает ее подразумеваемая сексуальность. Кто еще согласится заплатить сто тысяч долларов за Ferrari? В этой машине неудобно сидеть,

и вы не можете носиться в ней по городу со скоростью 150 миль в час. Но мысль об обладании сексуальной машиной и о том, что она сообщает другим, является главным стимулом покупки. Автомобиль — это средство достижения целей, которые ставит богатое воображение Е. Это не просто средство передвижения, как для Р, или выгодное вложение средств, как для А.

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

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

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

Что можно сказать о продажах людям типа I?

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

В хороших рекламных кампаниях используются послания, нацеленные на все четыре РАЕI сегмента рынка, или четыре

самостоятельных кампаний, каждая из которых нацеливается на свой сегмент.

Не могли бы вы все это резюмировать?

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

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

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

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

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

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

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

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

Перед важными совещаниями некоторые люди даже постятся или занимаются медитацией.

Это вы серьезно?

А иногда люди должны останавливать собрание и пересматривать его график.

Когда?

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

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

Немедленно выключить двигатель.

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

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

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

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

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

Каковы типичные проявления защитного поведения?

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

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

А как выглядит защитное поведение I?

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

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

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

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

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

Подобный тип конфликта наблюдается у многих супружеских пар. Е и А вступают в брак потому, что они взаимно дополняют друг друга. Как правило Е — это мужчина, а А — женщина. Муж атакует жену, а она молча выносит его наскоки и мысленно фиксирует все происходящее. Через несколько лет, когда жена подает на развод, муж оказывается в полном недоумении, потому что он не может понять, что же произошло и почему. Тогда жена начинает рассказывать ему о том, что случилось в один из злосчастных

понедельников десять лет тому назад. Муж оказывается в шоке, потому что у него короткая память на ссоры. Он с трудом может вспомнить, что ел сегодня на завтрак, — что же тут говорить о событиях десятилетней давности. Но жена ничего не забывает и ничего не прощает.

Вы только что затронули одну проблему, очень болезненную для меня. Будучи очень большим Е, я легко переключаюсь на защитное поведение. Я становлюсь высокомерен и не сдерживаю себя в выражении своего недовольства. Моя жена, относящаяся к типу А, замыкается в себе, потому что испытывает страх. Как только я понимаю, что она меня игнорирует — а для Е ничего не может быть хуже, — я прихожу в неопи-сываемое раздражение. Я испытываю страх и разочарование. И чем больше я ее атакую, тем глубже она замыкается в себе. Я чувствую себя разбитым, когда она перестает проявлять свои эмоции.

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

Что же мы должны делать?

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

Нет. Сначала вы должны устранить поломку.

То же самое нужно делать и в личных конфликтах. После того как вы прекратите дискуссию и остынете, вы должны выяснить,

что заставило другую сторону испугаться. Определите это прежде, чем возобновлять дискуссию.

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

Это требует большой внутренней дисциплины.

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

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

Но сама по себе самодисциплина бесполезна.

Правильно. Вам необходимы и талант, и самодисциплина. Внимательно присмотритесь к людям, добившимся успеха в разных областях — спорте, искусстве, бизнесе, политике, — и вы обнаружите, что талант и самодисциплина присутствуют у них в равном количестве.

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

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

Спасибо за совет. До встречи.

Тринадцатая беседа

Восприятие реальности

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

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

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

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

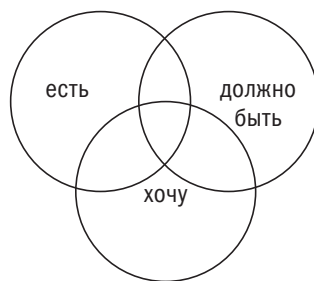
Я был удивлен тем, что мой сын стал проявлять капиталистические наклонности в таком раннем возрасте. Почему он оказался

таким материалистом, таким любителем частной собственности? Что происходит с его воспитанием? Почему его первыми словами были не слова «любить» или «давать»? Затем, приблизительно через пятнадцать месяцев, мой второй сын, Шоам, повел себя точно так же примерно в том же самом возрасте.

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

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

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



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

детьми. Какой-то слабый голос в глубине вашего сознания говорит, что вы «должны» делать вместо того, что вы сейчас делаете.

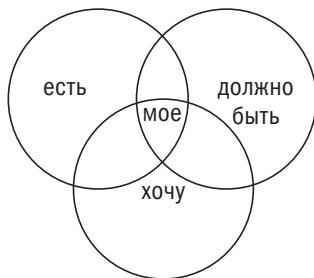
Третье восприятие определяется тем, что вы «хотите» делать. В то время как вы слушаете меня и думаете о том, что вы должны находиться в офисе, в действительности вы «хотите» быть в отпуске.

Это очень похоже на внутренний конфликт.

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

Где же находится «мое»?

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



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

Дотронется до печки!

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

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

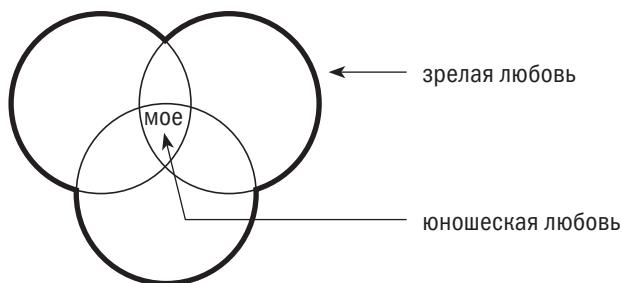
Когда мы становимся взрослыми и переживаем кризис среднего возраста, мы понимаем, что «должен» и «хочу» не имеют решающего значения. Что оказывается особенно важным, так это то, что «есть». Мы учимся жить в реальных условиях. Если нам удастся научиться ценить то, что «есть», то мы переживаем лучшее время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

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

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

Временным помешательством?

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



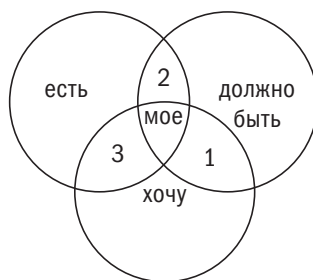
Французы похожим образом проводят различие между «нравиться» и «любить»: вам кто-то нравится потому, что...; вы любите кого-то, несмотря на то что...

Правильно. В некоторых обществах люди женятся не по любви. Они не ожидают, что три окружности перекроются и образуют «мое». Они вступают в брак по обязанности, а не потому, что сходят с ума от любви. В таких обществах жених и невеста иногда видят друг друга первый раз только на собственной свадьбе. В наши дни мы ожидаем, что «мое» будет существовать постоянно. Когда мы ощущаем потерю этой непрерывности, мы огорчаемся, мы испытываем страдание из-за того, что наши ожидания не сбылись, и мы требуем развода. Раввин Кушнер, автор «Когда

с хорошими людьми случаются плохие вещи» (When Bad Things Happen to Good People)^{*10}, сказал на одной из своих лекций, что современные супружеские пары просят его совершать церковный обряд во время свадьбы, изменяя слова супружеской клятвы. Вместо того чтобы торжественно обещать быть вместе «пока нас не разлучит смерть», они предпочитают говорить «пока мы любим друг друга». Что это такое? Что мы здесь наблюдаем: обязательство хранить любовь независимо от обстоятельств или ожидание получить выгоды от любви независимо от обстоятельств?

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

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



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

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

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

Я называю область 3 «жизнью во грехе». Вы делаете то, что «хотите», хотя знаете, что не «должны» этого делать. Например, вы знаете, что «не должны» курить, но все равно не отказываетесь от сигарет. Почему вы это делаете? Потому, что вы этого «хотите».

Подождите. Какое отношение это имеет к менеджменту?

Прежде всего я утверждаю, что люди путают «есть», «хочу» и «должно быть». Взгляните на некоторые политические декларации. «Все люди являются равными от рождения». Разве здесь не перепутаны «есть» с «хочу» и «должно быть»? Люди действительно «являются» равными от рождения, «должны» быть равными или «хотят» быть равными? Другой пример: «Америка является

лидером свободного мира». Но «является» ли она им? «Должна» ли она им быть? Или же мы «хотим», чтобы она им была?

Но почему здесь возникает путаница?

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

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

Они руководствуются своими желаниями.

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

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

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

В истории можно найти немало примеров войн, начатых вследствие смешения этих понятий. Многие люди лишились жизни потому, что их лидерами были авторитарные **Е**, которые действовали, руководствуясь только своим «хочу», игнорируя то, что «есть»,

и используя «должно быть» исключительно для обслуживания своих желаний.

Приведите, пожалуйста, пример.

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

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

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

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

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

I.

I способны понимать различия и то, что говорят разные люди, потому что они не обладают эксклюзивным процессом,

посредством которого они приходят к реальному положению дел. В то же время они не раскрывают своих мыслей, так как сначала хотят прочесть ваши. Они понимают то, что «есть», иначе.

Это может породить серьезную неразбериху.

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

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

А просит: «Покажите контракт».

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

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

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

«Но он его еще не подписал».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Есть ли рекомендуемая последовательность использования этих восприятий?

Есть.

Какое из них следует использовать первым?

Представьте, что у вас есть три фотообъектива трех разных цветов. Но эти объективы особые. Последовательность их

использования определяет цвет изображения, которое вы получаете. Предположим, что каждому из трех восприятий соответствует свой объектив: объектив «есть», объектив «хочу» и объектив «должен».

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

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

Хочу → Должно быть → Есть

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

Вы не можете использовать ту же самую последовательность. Если вы говорите: «Я игнорирую тот факт, что это не работает вовсе, но я все равно это “хочу”», то вы испорченный человек. Та-

кими испорченными людьми оказываются многие Е, являющиеся Поджигателями. Они игнорируют реальность.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Хорошо. Давайте теперь сделаем перерыв.

Согласен.

Четырнадцатая беседа Как превратить работу комитета в командную работу

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

Мы уже обсуждали человеческий фактор. Что касается процесса принятия решения, то он состоит из трех частей. Первая часть имеет отношение к тому, как осуществлять эффективный диалог; вторая часть — к тому, как обращаться с различными восприятиями, о которых мы говорили во время нашей последней

беседы. Теперь мы перейдем к третьей части, которая посвящена тому, как управлять проведением собраний.

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

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

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

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

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

Когда люди играют в карты, они развлекаются.

Развлечение — это результат, а не причина. Различие состоит не в том, что люди любят играть. Большинство менеджеров любят также и руководить. Им нравится принимать решения.

В покере они ценят возможность соперничества.

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

Они все начинают игру с равными шансами на выигрыш?

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

Правила! В игре есть четкие правила.

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

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

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

И с каждым годом все быстрее.

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

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

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

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

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

И в этом заключается конечный вывод?

Да. Правила, поощряющие доверие и уважение!

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

Я нашел ответ на этот вопрос в книге философа Иммануила Канта. Он сказал, что уважение — это признание суверенитета другой стороны.

Но что означает суверенитет в данном случае?

Подумайте о том, что он означает в международных отношениях.

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

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

Правильно.

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

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

Верно.

А что можно сказать о взаимном доверии?

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

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

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

Я сбит с толку и не удовлетворен этим объяснением.

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

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

Я разработал правила, которые проверил во многих компаниях и в условиях разных культур. Я обнаружил, что люди могут изменять свое поведение без разговоров о взаимном доверии и уважении. Если структура организации изменялась, а люди знали правила поведения, обеспечивавшего взаимное уважение и доверие, то отгадайте, что в результате происходило? Люди естественным образом начинали работать со взаимным доверием

и уважением. Я эмпирически разработал программу модификации поведения — не когнитивную программу, — которая призвана убедить людей изменить отношение с помощью знания фактов.

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

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

Почему вы меня предостерегаете?

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

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

Хорошо, я приведу вам пример. Одно из правил касается времени начала собрания. Обычно собрания не начинаются вовремя. Те немногие люди, которые приходят вовремя, чувствуют себя дураками. Важные персоны, как правило, опаздывают, и чем более важными они являются, тем позднее они считают возможным приходить на собрания. Иногда вы можете проанализировать всю организационную иерархию, наблюдая за тем, в какой последовательности появляются люди в зале заседаний. Босс приходит

последним, и если кто приходит позже него, то это воспринимается как оскорбление. Первое правило моей методологии требует начинать собрания вовремя. Это позволяет продемонстрировать уважение ко всем присутствующим.

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

Это вполне нормально. Люди могут опаздывать, но не более чем на десять минут — до тех пор, пока они готовы выкладывать заранее согласованную сумму за каждую минуту опоздания. Они могут также платить за каждое нарушение распорядка — также согласованную сумму. Таким образом, опоздавшие платят штраф и занимают свои места. Человек, заплативший штраф, понимает, что он нарушил правила. Это символический акт, а не финансовое наказание. От опоздавших не требуется никаких объяснений независимо от уважительности причин опоздания. Платить штраф должны все.

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

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

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

Очевидно, себя самих.

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

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

Почему? Ведь кто-то должен поддерживать ход собрания?

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

Как мы узнаем, когда человек закончил говорить?

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

Это я сам!

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

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

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

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

Это правило обращаться к другим выступающим только по имени было разработано по многим причинам. Когда вы эмоционально вовлечены в рассмотрение какого-то вопроса, вы можете забыть фамилию человека, к которому обращаетесь. Вам может потребоваться несколько секунд, чтобы ее вспомнить. Если вы действительно помните его фамилию, то это признак того, что вы закончили свое выступление. Если же вам трудно ее вспомнить, то значит, вы еще не закончили обдумывание. Не торопитесь, вернитесь назад и проанализируйте вопрос еще раз. Подумайте о том, что вы сказали, попробуйте выразить свои мысли другими словами, вносите столько поправок, сколько сочтете нужным, до тех пор

пока не почувствуете уверенности в том, что сказали то, что хотели сказать. Когда вы вернетесь из своих глубоких размышлений, повернитесь направо, и если вы сможете мгновенно вспомнить имя человека, находящегося справа от вас с поднятой рукой, то это будет означать, что вы закончили думать и говорить.

Почему я не могу обращаться по фамилии?

Для этого есть серьезная причина. Вспомните, как поступали ваши родители, когда в детстве вы огорчали их своим поведением. Они обращались к вам по имени и фамилии: «Джонатан Смит, вам пора идти спать». Таким образом они делали свое обращение официальным. С другой стороны, гораздо труднее вызвать ссору, когда вы называете только имя человека. Это ваша страховка от того, что поднятая тема огорчит группу. Если каждый должен будет называть каждого по имени, то это снизит уровень разочарования и враждебности. Кто-то может оказаться очень расстроенным и говорить не переставая. Когда наступает время освободить место для следующего выступающего, это человек обычно делает глубокий вдох и говорит: «Джо». Он будет не в состоянии сказать: «Джо!» в агрессивной манере. Фамилия, в отличие от имени, может быть произнесена агрессивно, как она произносилась нашими родителями. Это правило служит для сохранения дружеского климата. Кроме того, людям нравится, когда к ним обращаются по имени. Это подкрепляет доверительную атмосферу независимо от того, насколько болезненно протекает дискуссия.

Почему бы не передать слово человеку, первому поднявшему руку?

Потому что тогда на собрании будут доминировать Р. Р или Е обычно поднимают руки первыми, даже не до конца обдумав то, что они собираются говорить. Они делают это просто для того, чтобы получить слово. Они собираются представлять свои сырые

идеи. Люди на собрании обычно ведут себя агрессивно, так как они конкурируют за возможность выступить.

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

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

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

Верно.

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

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

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

Что же тогда делают люди, когда у них имеются разные мнения и мало толерантности? Они повышают голос и начинают говорить

быстро. Вы знаете, что они таким образом демонстрируют? Свою боль! Они ускоряют темп выступлений, стремясь избавиться от страдания. Они сломя голову несутся по шоссе, ведущему к деструктивному конфликту.

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

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

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

Предположим, что первым поднял руку человек, находящийся на седьмом месте от выступающего. Но право говорить должно быть предоставлено первому человеку справа от выступающего, который держит руку поднятой. Допустим, право выступить получает несколько человек прежде, чем его наконец-то достаивается седьмой участник. Сначала этот человек нервничал из-за предстоящего выступления, но к моменту, когда ему предоставили слово,

он понял: «Мне нечего сказать. Мое мнение изменилось». Слушая других, этот человек узнал что-то новое. В таких ситуациях возникает взаимное уважение, потому что люди учатся друг у друга.

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

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

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

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

Не могли бы вы повторить эти правила еще раз?

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

человека по имени, он передает ему право говорить. Теперь может говорить только тот человек, имя которого было только что произнесено.

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

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

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

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

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

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

Да, но что происходит, если один человек начинает говорить по теме X, другой — по теме Y, а третий — по теме Q? Таким образом вы можете затронуть пятнадцать разных тем и совершенно отклониться от первоначальной повестки дня.

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

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

Что можно сказать о штрафах? Всегда ли они действенны?

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

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

Есть ли еще какие-то правила?

Есть, и очень много.

Вы их проверяли?

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

Эта методология обеспечивает длительный эффект?

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

Почему компании могут прекратить использование методологии?

Потому что изменение — реальное изменение — всегда болезненно. Методология Адизеса результативна, но непопулярна, поэтому некоторые компании останавливаются на полпути. Например, если в компанию приходит новый директор, не знакомый с этой методологией, то он может остановить процесс,

изменить структуру и ликвидировать то, что было создано с таким трудом.

Сколько времени требуется, чтобы внедрить вашу систему в организации?

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

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

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

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

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

Резюме

Менеджмент — это процесс решения проблем, возникающих вследствие происходящих изменений. Эти проблемы имеют предсказуемую форму: одни являются нормальными, а другие — аномальными. Они появляются в соответствии с жизненным циклом организации, как это показано в моей книге «Управление жизненным циклом корпорации». Для того чтобы успешно управлять

чем-нибудь, мы должны принимать качественные решения о том, как решать эти проблемы, и быть в состоянии выполнять эти решения эффективно.

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

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

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

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

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

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

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

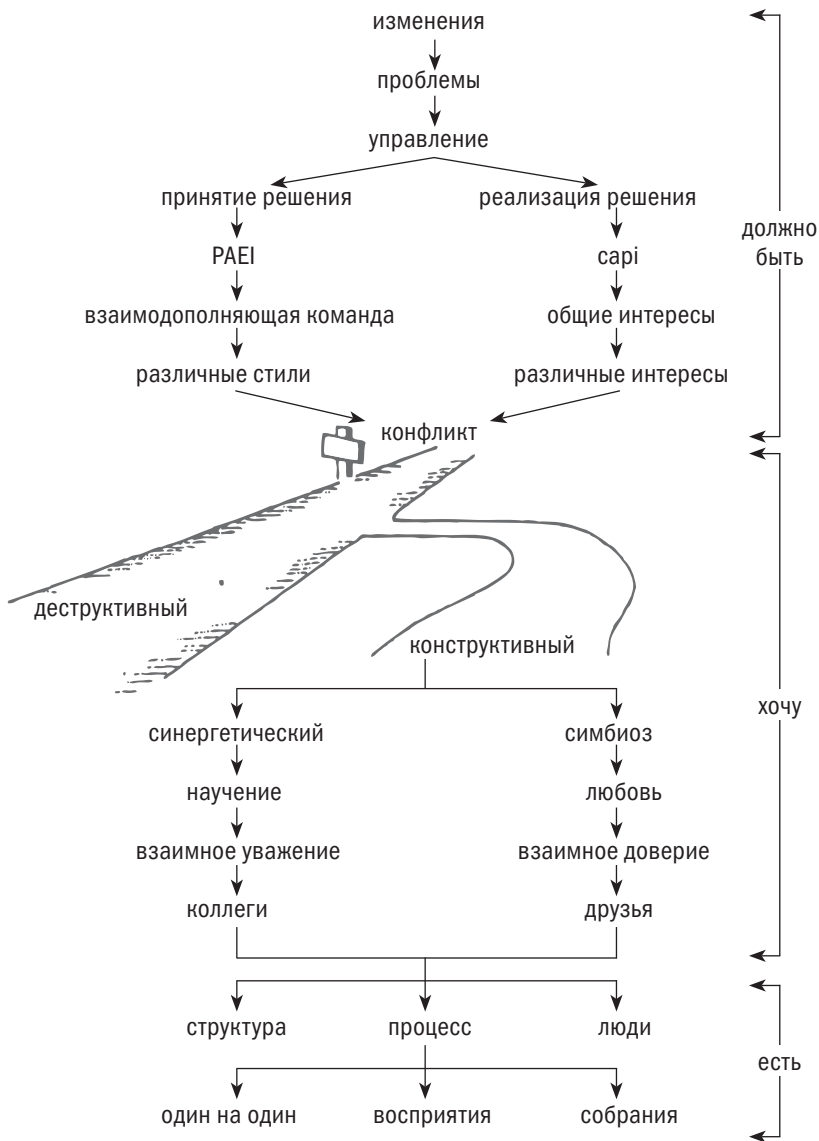
Конфликт является неизбежным спутником изменений. Мы хотим, чтобы он был конструктивным. Для этого мы должны иметь правильно выбранных людей, правильный процесс принятия решения и правильную организационную структуру.

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

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

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

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



О методологии Адизеса

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

Журнал The Editors of Inc.

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

Дональд Борян, президент Francorp, Inc.

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

Фрэнк Чемберлен, президент Porter Paint Company

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

Ульям Фарли, председатель правления Farley Industries

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

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

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

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

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

*Фернандо Хильсенбек, вице-президент
Villares Industries, Бразилия*

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

*Джордж Ландгребе, президент и директор
American Banker / Bond Buyer*

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

*Харви Маккей, автор бестселлера
«Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо»**

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

*Уильям Ньюман, почетный профессор
Columbia University Graduate School of Business*

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

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

*Лорен Ротшильд, президент
American Protection Industries, Inc.*

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

Ли Рувич, издатель, Miami Review

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

*Пауло Вилларес, президент и директор
Villares Industries, Бразилия*

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

*Кирби Уоррен, профессор
Columbia University School of Business*

Выражения признательности

Список людей, внесших вклад в создание этой книги, будет довольно длинным. Я читал лекции на основе материала этой книги в течение двадцати пяти лет. Вначале я использовал небольшую простую модель, а затем постепенно развивал ее по мере того, как люди знакомились с ней и делали свои замечания¹¹. Кто-то не соглашался с ней и обогащал меня своими критическими аргументами. Кто-то помогал нагляднее представить мои идеи и предлагал мне свои реальные истории, шутки, анекдоты и даже карикатуры. Со временем я понял, что то, о чем я рассказывал на своих лекциях об организациях, применимо также и к личной жизни. Когда меня приглашали выступить перед главами стран и министрами, то применимость этих идей к социально-политическим проблемам также становилась очевидной.

Итак, кому я должен выразить благодарность? С кого следует начать? Некоторые люди стоят здесь особняком. Прежде всего, это мои родители, которые благодаря своей сефардской мудрости сумели многому меня научить. Помимо родителей я должен назвать господина Вукадиновича, моего первого учителя в Белграде, преподавшего мне урок, который я никогда не забуду. Я был в то время восьмилетним ребенком, чудом уцелевшим в огне Холокоста, в котором погибла половина моей семьи. Я был робким и застенчивым. Другой ребенок из нашего класса постоянно публично оскорблял

меня своими антисемитскими высказываниями. Господин Вукадинович поставил нас обоих перед классом и рассказал нам о братстве людей, о том, что мы все выглядим одинаково, но при этом можем наслаждаться своей неповторимостью. Он говорил о доверии и уважении. Он посадил нас до конца года за одну парту, и мой враг стал одним из моих лучших друзей, с которым у меня до сих пор сохранились прекрасные отношения. Далее я хочу поблагодарить Иегуду Эреля, одного из лидеров израильского молодежного движения Noar La Noar. Я приехал в Израиль после окончания Второй мировой войны, желая обрести там свой дом, но при этом боялся оказаться отвергнутым. Он помог мне обрести свои корни и чувство принадлежности к новому обществу, научив помогать тем, кто оказался менее удачливым, чем я.

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

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

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

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

*Ицхак Адизес
Санта-Моника, Калифорния,
сентябрь 1991 года*

Об авторе

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

Адизеса обслуживают организации в разных странах мира, в том числе в России и СНГ.

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

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

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

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

Информацию об Институте Адизеса можно получить на сайте www.adizes.com.

Информацию о деятельности филиалов Института Адизеса в России и СНГ можно получить на сайте www.adizes.ru

Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык

1. How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems.

Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. М., 2014*.

2. Mastering Change.

Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М., 2014*.

3. Managing Corporate Lifecycles.

Управление жизненным циклом корпорации. М., 2014.

4. Leading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours.

Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М., 2013.

5. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It.

Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М., 2013.

* Книги, отмеченные звездочкой, вышли в издательстве «Манн, Иванов и Фербер». *Прим. ред.*

6. Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It.

Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. М., 2012.

7. How to Manage in a Time of Crisis (Integration).

Интеграция. Выжить и стать сильнее в кризисные времена. М., 2009.

8. Insights on Personal Growth.

Личностный рост. М., 2012.

9. Insights on Policy.

Политические озарения. М., 2012.

10. Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program.

Стремление к Расцвету. Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса. М., 2009.

Об Институте Адизеса

Институт Адизеса (Adizes Institute, USA) — это международная консалтинговая организация, входящая в десятку лучших консалтинговых компаний мира по рейтингу Leadership Excellence.

Осуществляемые Институтом Адизеса программы организационных изменений основаны на методологии, разработанной основателем Института Адизеса профессором Ицхаком Адизесом (Ichak Adizes) и на протяжении 35 лет успешно применяющейся для трансформации организаций по всему миру. Клиентами Института Адизеса являются как молодые компании, так и компании, входящие в список Fortune 100.

Профессор Адизес является ведущим мировым экспертом в области менеджмента. Он удостоен звания почетного доктора в 15 университетах и является членом Международной академии менеджмента. Профессор Адизес — автор 17 книг по менеджменту, переведенных на 26 языков, включая русский.

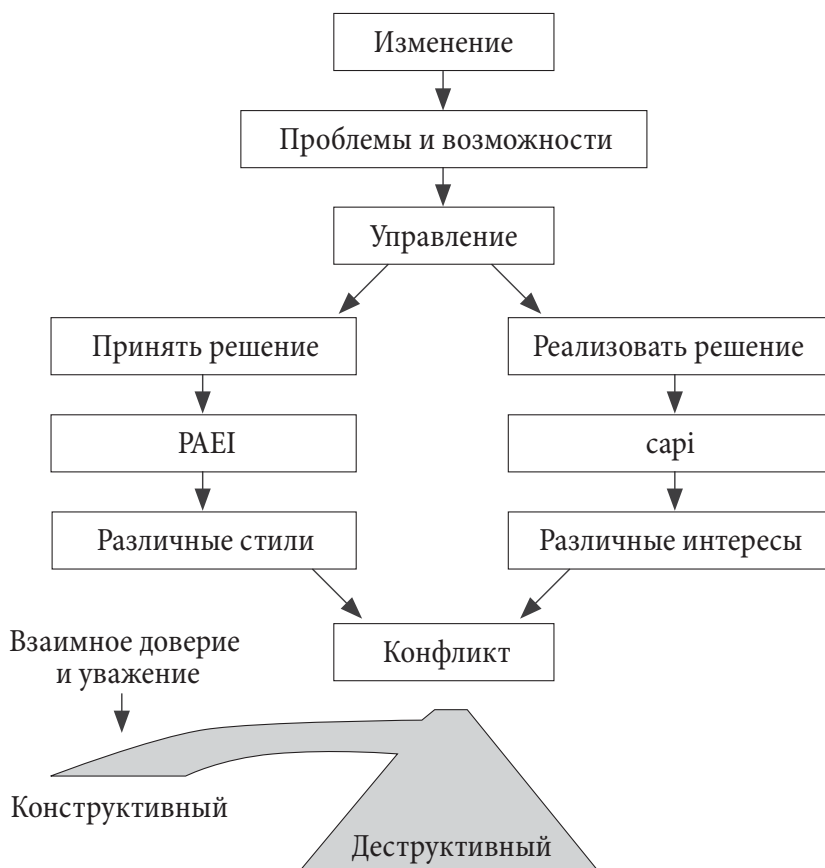
Уникальный набор инструментов методологии Адизеса позволяет внедрять необходимые организации изменения без деструктивных конфликтов, гарантируя высокую эффективность внедрения решений, и выводит компанию на стадию расцвета, что позволяет компании стать лидером рынка и удерживать свои позиции.

Контакты

- *Россия и Казахстан:*
Тел.: +7 (495) 212-19-61; + 7 (812) 385-54-98
E-mail: russia@adizes.com
www.adizes.ru
- *США:*
Тел.: +18055652901
Fax: +18055650741
E-mail: adizes@adizes.com
www.adizes.com
- *Украина:*
Тел.: +380 067 401 35 44; 050 311 86 86
E-mail: kapusta@adizes.com
ukraine.adizes.com
- *Белоруссия:*
E-mail: pavel@adizes.com
www.adizes.by

Ключевые концепции методологии Адизеса

Карта изменений

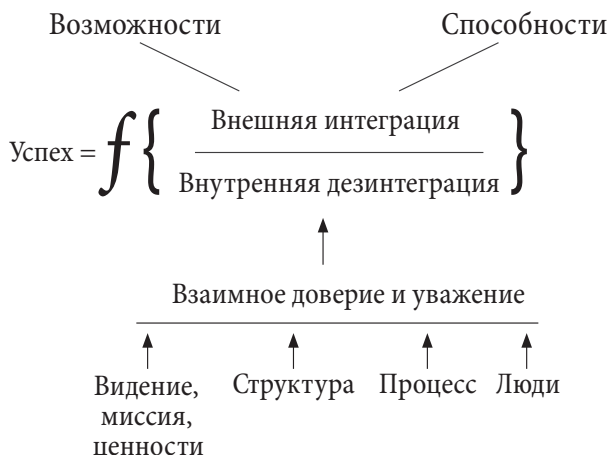


- **Opporthreat** — «искусственное» слово, объединяющее «возможность» (**opportunity**) и «угрозу» (**threat**).
- **Конструктивный конфликт** — вариант развития конфликта, приводящий к синергии, когда целое, возникшее из разногласий, лучше, чем аккумулялированные различия.
- **Деструктивный конфликт** — вариант развития конфликта, приводящий не к синергии, а к дезинтеграции системы (организации).
- **Взаимодополняющая команда** — сбалансированная команда, в которой присутствуют и имеют возможность проявиться в процессе выработки решения все четыре стиля менеджмента.

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» (Mastering Change)

Формула успеха



- **Внешняя интеграция** — степень интеграции системы (организации) во внешний мир, степень соответствия способностей, которыми обладает система (организация), потребностям внешнего окружения.
- **Внутренняя дезинтеграция** — сдерживающая сила, на преодоление которой необходимо затратить энергию, прежде чем от системы будет получен желаемый результат.
- **Доверие** — вера в наличие общих долгосрочных интересов.
- **Уважение** — признание суверенитета другой стороны. Признание права другого человека быть самим собой, быть отличным от нас, право иметь мнение, отличное от нашего.

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» (Mastering Change)

Роли менеджмента

Роль	Фокус на	Делает организацию	Обеспечивает	Перспектива
(Р) Производство результатов	Что?	Функциональной	Результативность	} Краткосрочная
(А) Администрирование	Как?	Системной	Эффективность	
(Е) Предпринимательство	Зачем? Когда?	Проактивной	Результативность	} Долгосрочная
(I) Интеграция	Кто?	Органичной	Эффективность	

- **Результативность** — степень соответствия результата функционирования системы требованиям и ожиданиям потребителя этого результата.
- **Эффективность** — соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов.

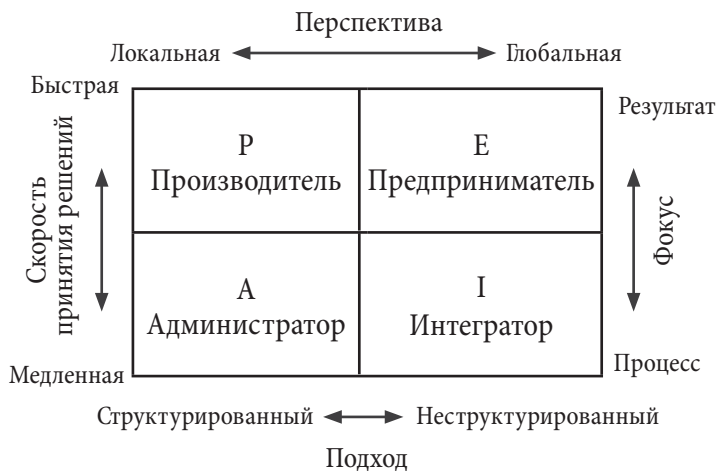
Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем» (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)
- «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» (Mastering Change)
- «Управление жизненным циклом корпорации» (Managing Corporate Lifecycles)

Стили неправильного менеджмента

Код стиля	Их называют	Типичная жалоба	Подчиненные
P000	Одинокий рейнджер	Не хватает времени	Мальчики на побегушках
0A00	Бюрократ	Все нарушают правила	Да-да
00E0	Поджигатель	Меня никто не понимает	Клакеры
000I	Суперпоследователь	У нас слишком много разногласий	Информаторы
0000	Мертвый пень	Нет. Все прекрасно	Мертвые пни

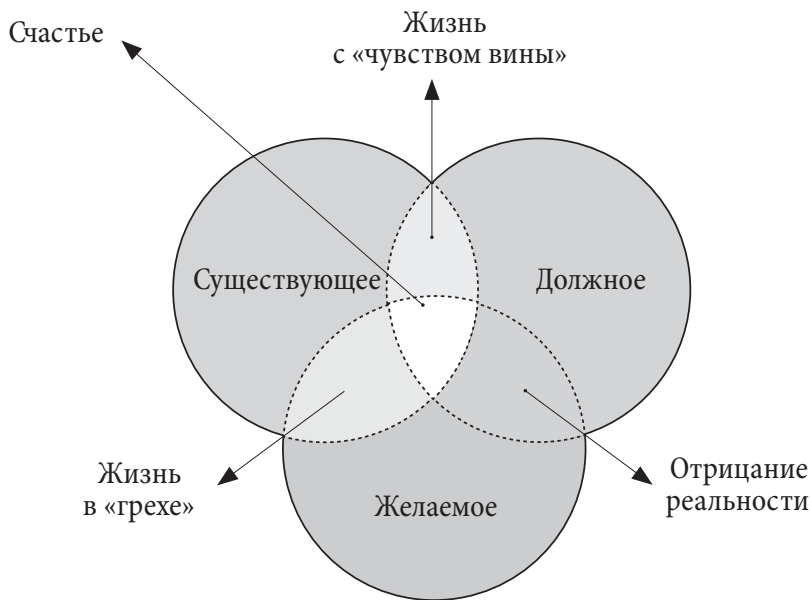
Характеристики стилей менеджмента



Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем» (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)
- «Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей» (Leading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours)
- «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует» (The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It)
- «Стили менеджмента — эффективные и неэффективные» (Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It)

Восприятие реальности



Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» (Mastering Change)

сарі

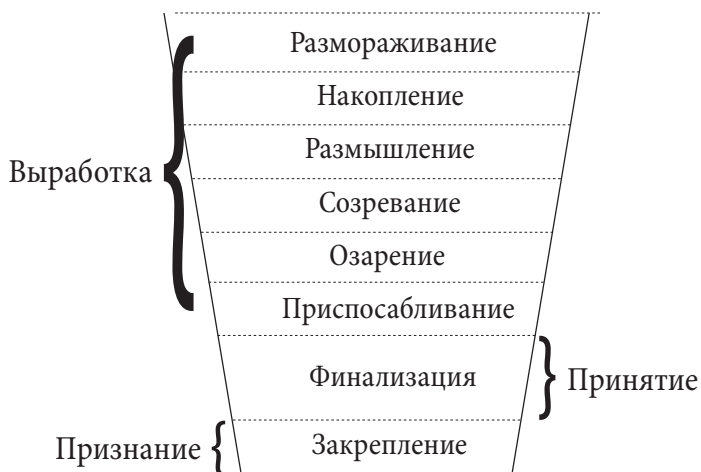


- **Полномочия** (от англ. authority) — легитимное **право** принять решение.
- **Власть** (от англ. power) — **возможность** вознаграждать или наказывать. Примечание: говоря о концепции сарі мы также говорим о власти как о возможности «вознаграждать своим сотрудничеством (в реализации чего-либо или отказать в таком сотрудничестве)».
- **Влияние** (от англ. influence) — **способность** индивидуума добиваться реализации решений не обладая (не используя) полномочия и власть, а пользуясь только силой убеждения. Влияние имеет место, когда человек, оказывающийся под влиянием, сам верит в то, что делает.
- **сарі** — (с — от англ. coalesced) — объединенные полномочия, власть и влияние.
- **authorance** — совокупность всех составляющих и их пересечений (полномочия + власть + влияние + сарі).

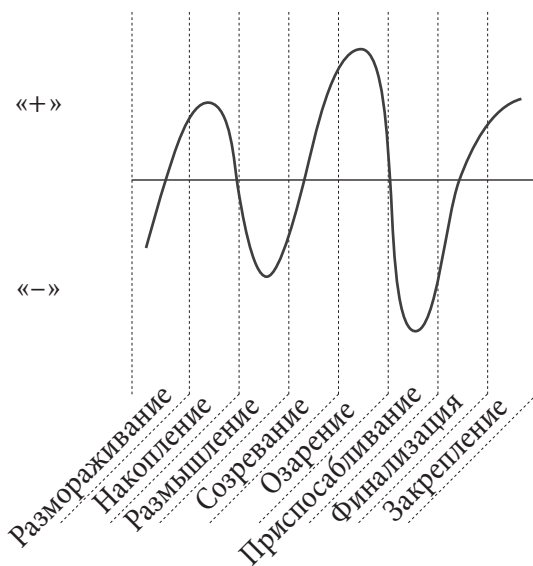
Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» (Mastering Change)

8 шагов принятия решений



Кривая эмоциональной вовлеченности



Принципы/правила работы в команде

Сессии

- Начало и окончание вовремя
- В то же время, в том же месте
- Заранее запланированы

Посещение

- Все участники обязательны
- В ситуации форс-мажора обязателен заместитель
- Не допускаются опоздания или ранние уходы
- При отсутствии сарі встреча переносится

Физическая среда

- Без столов
- Стулья полукругом
- Хорошая вентиляция, достаточное освещение, комфортная температура
- Комната соответствует размеру группы
- Отсутствие отвлекающих факторов

Процесс

- Четко сформулированное задание
- Наличие интегратора
- Следовать шагам процесса выработки решений
- Не перебивать друг друга
- Передача слова направо

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем» (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)

Роли и ответственность в синертимах

ИМПЛЕМЕНТОР:

- обладает полномочиями принимать решения
- отвечает за реализацию принятых решений

ИНТЕГРАТОР:

- управляет процессом обсуждения
- поддерживает атмосферу взаимного доверия и уважения
- следует процессу принятия решений
- управляет конфликтами

АДМИНИСТРАТОР:

- отвечает за организацию встречи, включая подготовку помещения
- следит за соблюдением правил
- готовит отчет о прошедшей встрече

ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ:

- высказывает мнение о сути проблемы и возможных способах решения

НАБЛЮДАТЕЛЬ:

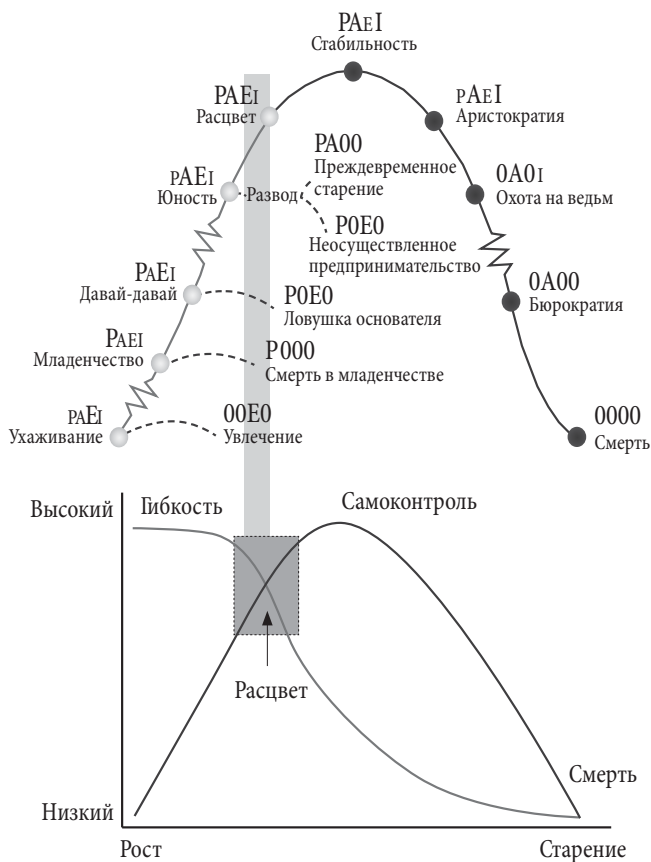
- наблюдает за ходом обсуждения
- фиксирует то, что помогало и что мешало работе группы

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем» (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)

Жизненный цикл

Гибкость и контроль



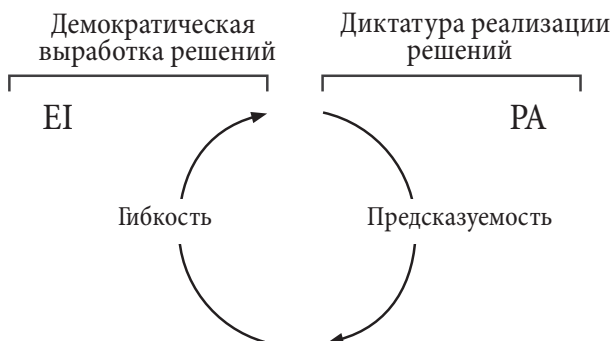
Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Управление жизненным циклом корпорации» (Managing Corporate Lifecycles)
- «Стремление к Расцвету. Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса» (Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program)

Цели программы Адизеса

	Краткосрочные	Долгосрочные
Организационные	Решение проблем	Улучшение командной работы
Индивидуальные	Обучение и развитие	Развитие личного стиля

РА и ЕІ структуры



- РА — структура предназначена для результативного и эффективного внедрения решений.
- ЕІ — структура предназначена для выработки наилучших решений об изменениях.

11 шагов программы Адизеса

- I. Симбергетическая организационная диагностика (Syndag™)
- II. Командное решение проблем (Synerteam™)
- III. Совет по управлению изменениями (POC™)
- IV. Симбергетическая разработка направления развития компании (Synerscope™)
- V. Симбергетическая разработка структуры обязанностей (SymOrDes™)
- VI. Система планирования и мониторинга результатов деятельности (APTAS™)
- VII. Каскадирование технологии Адизеса
- VIII. Симбергетическая «растяжка» на достижение пиковой производительности
- IX. Симбергетическое стратегическое распределение ресурсов
- X. Создание «параллельной» структуры управления изменениями (SEIS™)
- XI. Разработка симбергетической системы вознаграждения

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем» (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)
- «Управление жизненным циклом корпорации» (Managing Corporate Lifecycles)
- «Стремление к Расцвету. Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса» (Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program)

Примечания

- 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.
- ⁸ H. Storm, *Seven Arrows* (New York: Harper & Row, 1972).
- ⁹ Ray Benson, *Relaxation Response* (New York: William Morrow, 1975).
- ¹⁰ Rabbi Harold S. Kushner, *When Bad Things Happen With Good People* (New York: Schocken Books, 1981).
- ¹¹ Ichak Adizes, *Beyond The Peter Principle*, рукопись работы, UCLA Graduate School of Management. Позднее опубликована под названием *Mismanagement Styles*, *California Management Review* 19:5–20 (Winter 1976); затем дополнена и опубликована как *How To Solve The Mismanagement Crisis* (Dow Jones/Irwin, 1979, Santa Monica: Adizes Institute, 1980); в дальнейшем послужила основой для *Corporate Lifestyles: How And Why Corporations Grow And Die and What To Do About It* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988).

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Ицхак Калдерон Адизес

Управляя изменениями

Как эффективно управлять изменениями в обществе,
бизнесе и личной жизни

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Римма Болдинова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн *Сергей Хозин*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Ирина Моисеенко, Наталья Витько*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

facebook.com/mifbooks

Издано при содействии группы компаний «Стинс Коман»