**Ицхак Калдерон Адизес. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные**

Гуру менеджмента Ицхак Адизес считает, что один человек не способен выполнять все четыре роли, необходимые для эффективного руководства организацией: быть и производителем результатов, и администратором, и предпринимателем, и интегратором. Место несуществующего «идеального руководителя» должна занять взаимодополняющая команда менеджеров, каждый член которой умеет выполнять одну из ролей в совершенстве, а остальными владеет на приемлемом уровне. При этом важно, чтобы в команде не было руководителей, которые концентрируются только на одной роли, полностью забывая про остальные. Такие перекосы делают менеджмент неэффективным и ставят под угрозу судьбу организации. Книга научит оценивать и совершенствовать свой стиль управления, стили менеджмента коллег и подчиненных и понимать, как формировать взаимодополняющую команду лидеров.

Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 200 с.



**Глава 1. Что такое менеджмент?**

Попробуем определить роль менеджмента исходя из его функции: для чего он нужен? Что случится, если его не будет? Я полагаю, что управление можно считать успешным, если организация *результативна и эффективна* в ближайшей и долгосрочной перспективе. За годы работы я пришел к выводу, что для этого менеджмент должен выполнять четыре функции. Именно они определяют процесс управления, поскольку каждая из них необходима, а в совокупности они достаточны для успешного менеджмента.

Первая функция, которую должен выполнять менеджмент в любой организации, — это Producing, или производство результатов. Дело P, производителя, обеспечить результативность организации в краткосрочном аспекте. Вторая функция, Administrating, или администрирование, нужна, чтобы следить за порядком в организационных процессах: компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью. Задача A, администратора, — обеспечить эффективность в краткосрочном аспекте. Далее нам понадобится провидец. Он определяет направление, которого должна придерживаться организация. Такой человек по натуре способен на упреждающие действия в обстановке постоянных изменений. Это функция Entrepreneur, предпринимателя, результативной в долгосрочной перспективе. И наконец, менеджмент должен обеспечить Integrating, или интеграцию, то есть создать такую атмосферу и систему ценностей, которые заставят людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым, что делает организацию эффективной в долгосрочной перспективе. При решении проблем каждая функция нацелена на конкретный тип задач: P: Что? A: Как? E: Когда? I: Кто?

Как только одна или несколько функций перестают выполняться, организация становится неэффективной или нерезультативной в ближайшей или долгосрочной перспективе. Мы сталкиваемся с предсказуемой, воспроизводимой моделью неправильного менеджмента, одинаковой в любом уголке земного шара, безотносительно к культуре, технологии и размеру организации. Любая комбинация выполняемых функций представляет собой стиль. Если носитель данного стиля неспособен выполнять одну или несколько функций, мы имеем дело с неправильным управлением. Если все функции выполняются, по крайней мере, на удовлетворительном уровне, управление можно считать успешным. И наконец, если менеджер блестяще справляется с интеграцией и еще хотя бы с одной функцией, а все остальные функции выполняются удовлетворительно, можно говорить о том, что перед нами не просто руководитель, но лидер.

Чтобы упростить сравнение надлежащего и неправильного управленческого поведения, я решил описать пять крайних проявлений неправильного менеджмента. Типажи, о которых пойдет речь, это Герой-одиночка, P---; Бюрократ, -A--; Поджигатель, --E-; Горячий сторонник, ---I, и Мертвый пень, ----. Все это руководители, которые способны выполнять не более одной из четырех основных функций менеджмента.

Со временем я пришел к выводу, что с помощью PAEI-кода можно описать не только поведение или стиль. Значимость PAEI-функций меняется в определенной последовательности на протяжении жизненного цикла любой организации. Со временем одни функции становятся менее, а другие более выраженными, что порождает типовые проблемы, которые можно предвидеть и предотвратить

**Миф об идеальном менеджере.** Попробуйте провести такой эксперимент. Пригласите высшее руководство компании в зал заседаний и попросите каждого из присутствующих составить список пяти самых актуальных проблем, стоящих перед вашей организацией. Необходимо, чтобы в нем упоминались только те проблемы, которые находятся в компетенции присутствующих. Нельзя пенять на других. Вместо того чтобы сетовать на то, что «идет дождь», следует написать: «У нас нет зонтика» или «Мы не удосужились прослушать прогноз погоды». Спросите: «Сколько из перечисленных вами проблем было актуально в прошлом году?» Обычный ответ: все до одной. А в позапрошлом году? Почти все, верно? А три года назад? И снова — почти все! Раз так, скажите: сколько из этих проблем будет стоять перед вами через три года? Б*о*льшая часть! Как это объяснить? Взгляните на список проблем еще раз. Сколько из них кто-то из присутствующих мог бы решить в одиночку? Ни одной! Верно? Если бы подобные проблемы были, с ними бы давно уже справились. Теперь спросите: «Сколько из этих проблем исчезнет, если я дам вам волшебную пилюлю, которая позволит выработать единодушное решение при условии, что вы все будете работать как единая команда?» Все до единой, не правда ли? Решить эти проблемы можно лишь при условии, что те, кто сидит в зале, договорятся между собой.

«То, что перечислено в ваших списках, — это не сами проблемы, а их внешние проявления. Главная проблема в ВАС!!! — говорю я. — Вы не умеете работать в команде. Вот где зарыта собака!» Почему ваши менеджеры не умеют работать вместе? Потому что деловой мир находится в плену ошибочных представлений об индивидуалистическом характере менеджмента. Считается, что один-единственный менеджер должен олицетворять собой весь процесс управления, обладая непревзойденными навыками планирования, организации, развития, создания мотивации, руководства, поддержания дисциплины, коммуникации и формирования эффективных команд, способных самостоятельно справиться с поставленными задачами. Иными словами, речь идет о выдуманном PAEI-менеджере.

Я называю такого абстрактного PAEI-руководителя «книжным менеджером», поскольку он встречается только на страницах учебников. Однако в реальности такого менеджера попросту не существует, поскольку справиться со всем перечисленным в одиночку невозможно. Менеджмент — слишком сложный процесс, чтобы с ним мог справиться один человек. К сожалению, школы менеджмента по-прежнему нацелены на подготовку идеальных менеджеров-одиночек. Любой руководитель по определению совершает ошибки. Как же решить эту проблему? Мы должны научиться опираться на тех, кто дополняет нас самих и может компенсировать наши недостатки.

Почему безупречного PAEI-менеджера, который умеет все, не существует? На то есть веское основание — то, что подвержено изменениям, не может быть совершенным. Ничто не совершенно, поскольку ничто не остается статичным. У всего есть жизненный цикл. Если сказать, что хорошим лидером может быть любой и в то же время никто, это высказывание может показаться противоречивым, однако оно обретает смысл в следующем контексте: любой может быть хорошим лидером в определенной ситуации, но никто не может быть хорошим лидером при любых обстоятельствах.

Есть и другая причина, делающая невозможным существование идеального менеджера. Четыре функции нельзя считать взаимоисключающими, однако они несовместимы в краткосрочном аспекте, то есть одна мешает выполнению другой. Способность успешно выполнять одну из PAEI-функций наверняка снизит способность осуществить другую. Из-за подобных проблем совместимости большинство руководителей успешно справляются с одной-двумя функциями, а выстраивая свою линию поведения, предпочитают применять навыки, которыми владеют уверенно. Именно эти доминирующие элементы я и называю «стилем» управления.

Иными словами, стиль любого руководителя имеет соответствующую доминанту, что делает его либо производителем P, либо администратором A, либо предпринимателем E, либо интегратором I, либо позволяет ему успешно справляться с определенным сочетанием соответствующих функций, однако PAEI-руководителя не существует.

**Отсутствие прочерков в PAEI-коде.** Если PAEI-менеджера не существует, неужели любой руководитель обречен на неправильное управление? Ничего подобного. Менеджер должен блестяще справляться с одной или несколькими функциями, удовлетворительно выполняя остальные. P-менеджер должен быть Paei, а не P---, A-менеджер — pAei, а не -A-- и т. д. Стиль -A-- дисфункционален не потому, что акцент делается на одну функцию, но потому, что прочие функции не выполняются вовсе.

Менеджер должен выполнять хотя бы одну функцию на непревзойденном уровне и обладать необходимым минимумом знаний и навыков для удовлетворительного выполнения прочих. Почему? Во-первых, он должен быть готов в случае необходимости взять на себя любые обязанности, а во-вторых, ему нужно уметь общаться с теми, кто блестяще справляется с задачами, которые тяжело даются ему самому. Нельзя создать команду из четырех человек, которые мыслят единообразно. Члены команды должны придерживаться разных подходов и при этом находить общий язык.

**Реальное решение: взаимодополняющая команда.** Я убежден, что отдельные функции должны выполнять разные люди. Чтобы успешно управлять, нужно собрать вместе руководителей с различными подходами и образом мышления. Различие стилей автоматически порождает конфликт и расхождение во взглядах, даже если все члены команды — зрелые люди, готовые к диалогу. При этом каждому стилю присуща особая манера общения, а одни и те же слова в устах носителей разных стилей часто имеют противоположное значение. Все это ведет к недоразумениям и размолвкам. Чрезвычайно важно признать, что конфликты и разногласия — неизбежный и даже желательный аспект управления, если научиться направлять их в конструктивное русло.

**Лидерство: быть большим пальцем.** Каждый человек — скрытый PAEI, который способен выполнять любую функцию, но не все одновременно. Будут ли наши задатки развиваться или пропадут зря, зависит от условий, в которых мы будем работать. Лидер отличается от хорошего руководителя тем, что он не только блестяще справляется с одной из управленческих функций, но и является непревзойденным интегратором. По моим представлениям, лидер — это большой палец. Почему? Большой палец может работать в паре с любым пальцем или вместе со всеми сразу — и это позволяет руке делать свое дело.

**Глава 2. Производитель Paei и Герой-одиночка**

Первая и самая важная функция, которую менеджмент должен выполнять в любой организации, — это P, или производство результатов, ради которых и существует данная компания или структура. Я считаю, что прибыль — это результат хорошего менеджмента, а не его цель. Таким образом, задача менеджмента — создать и обеспечить работу жизнеспособной организации, которая выполняет все четыре функции. Свидетельство ее жизнеспособности — рентабельность в ближайшей и долгосрочной перспективе, то есть устойчивый успех. Прибыль — это результат управления, а не его движущая сила.

Менеджера с кодом Paei я называю производителем. Такой руководитель должен быть знающим и целеустремленным. Производитель испытывает сильнейшую потребность добиться цели. Ему хочется получить вознаграждение немедленно. Производитель должен хорошо знать технологию своей работы. Это кажется очевидным, и все же приходится часто слышать, что хороший руководитель будет успешно управлять чем угодно и в два счета освоит любую технологию — «от ботинок до жевательной резинки». Дескать, для этого достаточно владеть методами планирования, организации и т.д. Этот упрощенческий подход может стать опасным, если не добавить в эту фразу два слова: со временем. Это время вы потратите на то, чтобы изучить специфику организации, которой управляете. Чем живет данная организация? Как ведут себя ее рынки? Каковы особенности ее производственной системы?

Менеджер, который не знает базовой технологии, принимает неверные решения. Он делает ошибки, решая вопросы что, когда и как. Но быть знающим специалистом недостаточно. Некоторые люди, отличаясь прекрасной осведомленностью, не производят результаты. Они могут составить блестящий отчет и вынести верное суждение — однако им недостает того, что психологи называют «мотивацией достижения», — стремления добиться и сделать. Менеджер, который хорошо знаком с технологией, но не стремится довести дело до конца, зачастую становится аппаратным работником.

**Герой-одиночка P---.** Такой менеджер не справляется с администрированием: он не умеет организовывать, координировать, делегировать полномочия, контролировать и следить за тем, как идет работа. Он не предприниматель: он не генерирует новые идеи, лишен творческого начала и терпеть не может рисковать. При этом он не интегратор: он не обладает чутьем по части межличностных отношений, его не волнует групповая динамика и чувства людей. Он с трудом завязывает личные контакты. Он не формирует команду и не развивает потенциал тех, кто трудится рядом, — он слишком занят производством. Если ему сообщают об очередной проблеме, он бросает то, чем занимался в этот момент, и хватается за новую работу, не разобравшись, в чем дело. Он постоянно спешит от одной задачи к другой, от одного кризиса к другому. Ему кажется, что чем больше он мечется, тем лучше работает. Я называю такого руководителя Героем-одиночкой.

Выяснив, в чем состоит задача, Герой-одиночка превращается в образцового солдата. Он добьется, чтобы работа была выполнена. В этом его достоинство: он верен, предан и патологически исполнителен. Но такое рвение распространяется лишь на одну функцию менеджмента — остальные для него попросту не существуют, — и поэтому он может стать обузой. Он сосредоточен на том, что нужно сделать. Как, кто и даже зачем его не интересуют. Пока он чем-либо занят, он не задумывается над тем, нужно ли это делать.

Как правило, он путает количество с качеством. Он не понимает, что качество — показатель совершенно другого рода. Ему кажется, что, работая дольше и интенсивней, он добьется лучших результатов, тогда как на самом деле ему следует работать меньше, но более осмысленно. Он измерял свою ценность количеством кризисов, с которыми он борется. Пристрастие Героя-одиночки к работе носит болезненный характер. Он — трудоголик. Если вы скажете Герою-одиночке: «У меня возникла проблема; что мне с ней делать?», — он скажет: «Оставьте материал у меня на столе».

Еще одно прозвище Героя-одиночки — Управляющий кризисами. Он не обращает на проблему внимания, пока та не превратится в кризис, а когда это случается, начинает метаться как угорелый. Герой-одиночка все понимает буквально: «да» — это «да», а «нет» — это «нет», даже если за этими словами стоит нечто совсем иное. Он не различает нюансов. Для него все просто. Все имеет только прямой смысл. Говорите ему «да» или «нет», но не употребляйте слов «может быть». В стремлении немедленно добиться результата Герой-одиночка преодолевает любые преграды и при этом нередко позволяет себе оскорбительные выходки.

Будучи человеком дела, P весьма нетерпелив. Он не любит подолгу размышлять и анализировать. Его девиз: «Действуй!». «Сначала стреляй, прицеливаться будешь потом». Герой-одиночка терпеть не может сидеть на собраниях и размышлять. Он не любит иметь дело с неопределенностью, с альтернативами, с многозначностью. Он различает лишь черное и белое. В процессе медленного, вдумчивого решения проблем P нередко заявляет: «Зачем все усложнять? Давайте руководствоваться здравым смыслом». С другой стороны, если контролировать импульсы Производителя и не позволить нетерпению одержать верх, его природная склонность упрощать все на свете бывает полезна при решении проблем. В библиотеке Героя-одиночки вы не найдете литературы по философии или духовным вопросам. Скорее вы обнаружите там те или иные практические руководства.

Почему Герой-одиночка предпочитает все делать сам? Прежде всего, он хочет убедиться, что все сделано как надо. «Если вам нужна гарантия, что работа выполнена хорошо, делайте ее сами», — любит повторять он. Кроме того, он терпеть не может сидеть сложа руки — при этом он чувствует себя паразитом.

Герой-одиночка поручает работу другим, лишь когда уже слишком поздно. Сегодня он дает задание выполнить то, что надо было сделать две недели назад. Почему он не сделал этого раньше? Потому что надеялся, что справится сам. Лишь когда ситуация становится безнадежной, он начинает искать помощников. Поэтому он постоянно в кризисе. Его подчиненные опаздывают на работу, ждут и слоняются без дела. Внезапно положение становится критическим, и все начинают бегать взад-вперед, занимаясь тушением пожаров. Вот почему еще одно прозвище Героя-одиночки — Пожарник. Он ждет, пока не завоет сирена, и способен лишь на ответные, а не на упреждающие действия. Герой-одиночка уважает таких же целеустремленных и исполнительных P, как и он сам. Он не доверят E, поскольку тот чересчур переменчив, а его указания невразумительны. Все, чем занимается I-тип, он считает пустой тратой времени: для P интегратор — это презренный политикан, который существует за счет того, что умеет манипулировать другими. A тоже растрачивает время попусту. Все, на что он способен, — это чинить препятствия производителю и мешать тому выполнять свою работу.

Привыкший все делать сам, Герой-одиночка всей душой ненавидит собрания. Управлять для Героя-одиночки означает выполнить задачу, довести дело до конца. Люди для него — лишь средство достижения цели. Он не обращает внимания на их чувства и нужды. Результат такого отношения — политическая наивность P---. Герой-одиночка не в состоянии сделать все сам, поэтому он использует своих подчиненных в качестве порученцев. Делегирует ли Герой-одиночка своим подчиненным какие-либо полномочия? Нет. На вопрос: «Почему вы не доверяете им сделать это?» — он отвечает: «Они не справятся. У них не получится. Они не прошли надлежащей подготовки». Как давно они работают под вашим началом? Двадцать пять лет. Тогда почему вы не учите их? У меня нет времени.

Он не видит смысла в систематическом аудиторном обучении подчиненных. Куда больше его устраивают отношения мастера и подмастерья: подчиненные осваивают работу, наблюдая, как делает ее он сам. Он не умеет определять приоритеты. Он неизменно обещает составить план позднее, «когда расчистит стол». Поскольку Герой-одиночка недальновиден и постоянно занят борьбой с кризисами, он всей душой ненавидит перемены. Перемены нарушают порядок. Все, на что он способен, — сломя голову нестись в выбранном направлении, необходимость развернуться в другую сторону чревата для него крушением. Организация, которой управляет Герой-одиночка, не может развиваться, поскольку не растет он сам.

**Глава 3. Администратор pAei и Бюрократ -A--**

Администратор следит, чтобы система своевременно предпринимала правильные шаги, и делала это в нужной последовательности и с требуемой интенсивностью. Некоторые используют термины «управление» и «администрирование» как синонимы. Я предпочитаю использовать слово «управление» для обозначения управленческого процесса в целом, обозначая словом «администрирование» его отдельные составляющие, связанные с внедрением и организацией.

Одно из фундаментальных различий между администрированием и управлением состоит в том, что в администрировании, особенно на государственном уровне, все, что не разрешено, — запрещено. Администратору даны правила, по которым он играет. Предприниматель действует в совершенно иных условиях. Все, что не запрещено, разрешено. Такой руководитель проявляет инициативу. Он сам определяет сдерживающие факторы, учитывая пределы возможного и законодательные ограничения.

A-руководитель сосредоточен на администрировании, но должен содействовать P, приветствовать E и сотрудничать с I. Поэтому P-, E- и I-функции в его коде обозначаются строчными буквами — pAei.

**Администратор pAei** методичен и любит, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована. Когда у вас возникает идея, связанная с бизнесом, — особенно если это безумная идея или если вы опасаетесь, что она окажется безумной, — вы отправляетесь к такому менеджеру, чтобы он охладил ваш пыл. Он сумеет оценить суть дела. Он задаст вопросы, которые не приходили вам в голову. Он увидит все подводные камни, которые вы не учли. Дайте ему прочесть бизнес-план, и он порвет его в клочья. И вы будете ему благодарны! Предвидя проблемы, можно решить их, прежде чем они переросли в кризис, или отказаться от несостоятельного плана.

Хороший администратор зорко следит за деталями. Мне нужны два бухгалтера: один — чтобы давать рекомендации по налогам — paEi-типа, — а другой — чтобы заполнять налоговые декларации — pAei-типа. Хороший администратор незаменим в растущей организации. Молодая компания развивается слишком бурно и сразу во многих направлениях, и в отсутствие A может легко сделать ложный шаг и разориться, какое-то время не сознавая, что она — банкрот. Предприниматель нуждается в хорошем администраторе более чем кто-либо другой. Хороший А прикрывает ваши тылы. Он следит, чтобы ворота замка были закрыты и враг — хаос — не проник внутрь. Однако он не производит того, ради чего существует организация.

**Бюрократ -A--.** Что происходит, если руководитель ориентирован исключительно на A, а P, E и I остаются на нуле? Что волнует -A--? Если Героя-одиночку интересует *что*, -A-- волнует *как*. Такого менеджера я называю Бюрократом: «Неважно, что мы делаем; важно, как мы это делаем». Хотя A-функция — неотъемлемая часть процесса управления, избыток администрирования может оказаться контрпродуктивным. Чем выше централизация системы, тем больше административной (а не управленческой) работы выполняют менеджеры среднего звена. Это способствует бюрократизации, которая затрагивают большую часть иерархической структуры компании.

Бюрократ принесет вам бюджет на миллион триста тысяч долларов и пятьдесят пять центов, и при этом окажется, что политика доходов и расходов не верна в корне. Суммы просчитаны до последнего цента, но обоснование расходов никуда не годится.

Бюрократ ведет себя так, словно верит, что форма порождает функцию. Бюрократа всегда под рукой схема организационной структуры — при этом ему не нужны бумаги, он помнит ее наизусть. Он без труда находит нужные правила и процедуры, а если таковых не существует, изобретает их на ходу. «С нынешней минуты в действие вступает новый корпоративный принцип», — провозглашает он. Он управляет с помощью распоряжений, как правило, письменных. Он не выносит, когда его подчиненные нарушают правила, даже если это необходимо, чтобы добиться нужного результата. По его мнению, миссия системы определяется исключительно формой, и поэтому он считает, что самое важное — внедрить систему и оберегать ее. Когда ему удается обнаружить нарушение, он разрабатывает новый бланк, новый вид отчетности или новое правило, чтобы не допустить повторного нарушения.

-A—не способен к догадкам. Бюрократ считает, что, пока есть сомнения, строить догадки недопустимо. Бюрократ страдает недугом, который называется «мания составления инструкций»: все документируется, для любого процесса составляется детальное описание, организация не может и шагу ступить без письменного распоряжения. Обнаружив отклонение в системе, Бюрократ пытается исправить положение, создавая новые правила и инструкции. Эти инструкции порождают еще больше отклонений, поскольку степень детализации контролируемой системы растет.

Если вы попросите Бюрократа выяснить суть проблемы, он начнет с Адама и Евы, проштудирует историю вопроса в мельчайших подробностях и заставит вас выслушать все, что он узнал. В сфере менеджмента это называется «аналитическим параличом». E терпеть не может A и считает его медлительным, непонятливым обструкционистом и ненадежным партнером для создания компании. Бюрократ в курсе любых затрат, но не имеет представления о ценности, поскольку затраты определенны, а ценность предположительна. Принимать решения в стиле -A-- в условиях стремительно меняющейся конъюнктуры рынка — верный путь к провалу.

Бюрократ способен извратить цели организации, настаивая на соблюдении буквы закона, даже когда отступить от нее жизненно необходимо. Он считает своей основной, а то и исключительной обязанностью внедрение плана — неважно, разумен ли он и соответствует ли нравственным нормам. Бюрократу сложно пересмотреть решение на этапе внедрения. Зачастую без этого не обойтись, поскольку, пока вы занимаетесь внедрением принятого решения, условия успевают измениться. Мир меняется, опережая нас, и это заставляет вносить коррективы в принятые планы.

Для Бюрократа критерием оценки служит то, насколько успешно он контролирует систему, пресекает нарушение правил и сводит к минимуму неопределенность. Бюрократ не выносит межличностных конфликтов. Он считает, что такие конфликты «раскачивают лодку» и мешают контролировать систему. Поэтому он запрещает конфликты. Такая позиция заставляет людей прятать проблемы под ковер. Бюрократическая организация безупречна лишь на первый взгляд — вам кажется, что вокруг чистота и порядок, пока вы не заглянете под ковер.

Бюрократ мыслит линейно. Он ужасно расстраивается, если видит, что дискуссия идет не так, как предполагалось. Для него это слишком сложно. «Постойте! О чем мы говорим? Куда вы клоните? Почему мы обсуждаем этот вопрос? Разве это имеет отношение к делу?» Это выводит из себя предпринимателя, для которого все на свете связано.

Занимаясь реорганизацией компании, я обозначаю каждое подразделение определенным цветом. Так, зеленый отдел отвечает за прибыли. Красный занимается управлением и обслуживанием. Коричневый ведает сервисным обслуживанием или себестоимостью. Этот процесс приводит Бюрократа в смятение: «Вы разрушите нашу базу данных». Бюрократ берет на работу себе подобных — людей, которые делают все так, как им сказано, и не проявляют инициативы. Я называю подчиненных Бюрократа соглашателями, или канцелярскими крысами.

Проводит ли Бюрократ собрания персонала? Еще бы! Каждый понедельник и каждую пятницу с девяти до двенадцати. Секретарь ведет протокол, итоговые решения обсуждаются, а их внедрение контролируется. Таков порядок, которому неизменно сопутствует скука и проверка несметного количества деталей. Бюрократ обожает обучение. Он хотел бы запрограммировать всех и каждого и осуществлять любой процесс по заданному алгоритму.

Каков типичный ответ -A-- , когда подчиненный просит разрешить ему сделать что-то по-новому? «Нет». Вы даже не успеваете закончить фразу. Перемены представляют для Бюрократа серьезную угрозу. Препятствуя новым проектам, он демонстрирует невероятную изобретательность, что делает его обструкционистом. Под руководством Бюрократа стратегическое планирование — это в лучшем случае упражнение в прогнозировании. Бюрократ ненавидит неопределенность. Он не понимает, что бездействие в эпоху перемен куда хуже неопределенности. К тому моменту, когда Бюрократ покидает организацию, та может так увязнуть в правилах и предписаниях, что ей будет сложно адаптироваться к внутренним и внешним изменениям, которые произошли за это время.

**Глава 4. Предприниматель PaEi и Поджигатель --E-**

Поскольку изменения неизбежны и постоянны, хорошему менеджменту не обойтись без E-функции. Она делает организацию результативной в долгосрочной перспективе. Предприниматель анализирует изменения внешних условий, значимые для организации. Чтобы определять стратегию в меняющихся условиях, он должен быть изобретателен и отважен. Если E-функция не выполняется, организация рано или поздно отстанет от более изобретательных и расторопных конкурентов.

Именно E руководит организацией, когда той приходится иметь дело с меняющимися реалиями. На мой взгляд, подходящая метафора для E-функции — это «способность видеть сквозь туман». Нетворческий человек ждет, пока туман рассеется, взойдет солнце и все станет ясно. Тогда он скажет: «Ну вот, так я и думал!» Он не добавляет к увиденному никакой информации и ничего не созидает, в то время как творческая личность заполняет пустоты в информационном тумане с помощью воображения. Однако быть творческой личностью недостаточно. Профессора в школах бизнеса и сотрудники консалтинговых фирм — чрезвычайно творческие люди. Но если они учат других делать деньги, почему они не занимаются этим сами? Потому что они не обладают вторым качеством, которое необходимо предпринимателю. Им недостает готовности рисковать — идти вперед, невзирая на туман, и действовать, воплощая в жизнь свои мечты.

**Генератор идей paEi.** В книге [Как преодолеть кризисы менеджмента](http://baguzin.ru/wp/?p=1393), где была впервые представлена модель PAEI, я определил того, кто выполняет E-функцию и имеет код paEi, как *предпринимателя*. Эта книга была написана почти тридцать лет назад. За это время, изучив данные коды глубже, я изменил свое мнение. Менеджер paEi-типа — не совсем предприниматель. Чтобы стать предпринимателем, который создает организации и обеспечивает их развитие, нужно одновременно иметь выраженные P-навыки. Одной E-функции недостаточно. Того, кто нацелен главным образом на E-задачи и удовлетворительно, но не блестяще справляется с P-функцией, я теперь называю Генератором идей.

Генератору идей не создать организацию без помощи сильного P-руководителя. Он будет беспрестанно метаться от одной идеи к другой, не доводя ни одно дело до конца.

**Предприниматель PaEi.** У него есть идея, замысел, и он в состоянии трансформировать эту идею в достижимые результаты. Подлинный предприниматель должен иметь код PaEi. Если при этом руководитель блестяще выполняет I-функцию, то он не просто предприниматель. Носитель PaEI-стиля — это лидер преобразований.

**Поджигатель --E-.** Что происходит, если менеджер блистает лишь в роли предпринимателя, а прочие функции остаются без внимания? Такой руководитель бросает все силы организации на инновации. Неважно, что мы делаем. Это сфера интересов P-руководителя. Неважно, как мы это делаем. Пусть про это думает A. Поджигателя интересует, почему бы не.

Поджигателю нужны зрители, он обожает устраивать спектакли и терпеть не может оставаться один. Он постоянно созывает собрания, делая это каждый раз, когда ему в голову приходит очередная сногсшибательная идея.

Кто в организации, возглавляемой Поджигателем, поднимается из окопов и идет в атаку? Обычно это новички. Они еще не знают, что здесь не привыкли сломя голову мчаться в никуда. Стреляные воробьи выжидают. Возможно, босс имел в виду нечто совсем другое. К тому же он может передумать. Опытные подчиненные знают: нужно посмотреть, взбрела ли в голову босса мимолетная идея или он принял решение, которое выдержит проверку временем. Поэтому они, никуда не торопясь, ждут, когда Поджигатель успокоится.

Потребность искать врагов — часть культуры E-ориентированных этнических групп. Все носители стилей неправильного управления жаждут контролировать ситуацию, но это стремление проявляется по-разному. P--- старается все делать сам. -A-- создает систему правил и корпоративных принципов, которые никто не осмеливается нарушать. --- I добивается единодушия. --E- захватывает власть, единолично выдвигая идеи и принимая решения, а те, кто с ним не согласен или не выражает восторга, одобряя его действия, становятся его врагом. «Кто не со мной, тот против меня», — типичная позиция E.

Поджигатель все время отодвигает цель и всегда недоволен подчиненными. Поджигателю страшно нравится, когда его инициативы производят фурор. Он любит атмосферу цейтнота и с удовольствием наблюдает, как его подчиненные носятся как угорелые, пытаясь решить неотложные проблемы, которые создал он сам.

Предпринимателя нужно ставить в жесткие рамки, поскольку сам он не знает удержу. Строгие ограничения отрезвляют E. Они позволяют обуздать неуемную креативность предпринимателя и развеять его иллюзии, давая ему понять, что его возможности не беспредельны. Завершение работы для E подобно смерти. Пока ты можешь совершенствовать свое детище, оно живет. Поэтому E всей душой ненавидит ограничения — и тех, кто их вводит.

Детали — это ахиллесова пята Поджигателя. --E- их игнорирует. Колесо исцеления североамериканских индейцев, уподобляет --E- орлу. Поджигателем движут эмоции и нервная энергия, часто негативного свойства. E чересчур придирчив, и это часто осложняет жизнь ему самому. Подчиненные E постоянно находятся на грани увольнения.

Поджигатель считает, что молчание — это знак согласия. Это становится источником недоразумений, особенно когда ему приходится иметь дело с A, для которого молчание равносильно несогласию. Работая с A, я приучил себя почаще делать паузы и спрашивать: «Вы согласны?» При общении с E в этом нет необходимости, поскольку тот объявит о своем несогласии незамедлительно.

«Вам нужно привести свои мысли в порядок, — говорю я E. — Люди вряд ли сумеют понять вас, пока вы не поймете себя сами. Сядьте. Возьмите лист бумаги и запишите то, что вы хотите сказать. Теперь прочтите написанное. Возможно, оно вызовет у вас возражение. Перепишите свою речь заново. Продолжайте в том же духе, пока написанное не удовлетворит вас. Это означает, что вы готовы изложить свои идеи другим».

Никогда не поручайте E вести протокол собрания. Когда он будет расшифровывать свои записи, его может осенить идея, которая покажется ему куда лучше совместно принятого решения, и в итоге протокол будет иметь мало общего с тем, что происходило на самом деле.

Предприниматель, особенно если он --E-, говорит без умолку. Это не только сбивает людей с толку, но приводит к тому, что Поджигателю перестают доверять: чем больше он говорит, тем больше противоречит самому себе и суетится понапрасну. Окружающие перестают считаться с его мнением.

Помимо умения внятно излагать свои мысли, для успешной коммуникации необходимо умение слушать. Из четырех типов руководителей --E-хуже всех умеет слушать других людей. Иногда недомолвки важнее того, что произносится вслух. Это невдомек E. Поджигатель эмоциональный и экспрессивный собеседник. В Е-культурах, в частности в Израиле и Греции, все говорят одновременно.

Такая манера общения очень близка к нарциссизму в психиатрическом понимании. Нарциссист подавляет подчиненных на собраниях. В итоге он предпринимает рискованные шаги, которые могут привести к катастрофе. Е-типу важно в первую очередь контролировать других. Самопознание и самодисциплина интересуют его куда меньше. Его очень трудно учить, поскольку он не способен к эмпатии и отличается крайней независимостью.

Поджигатель привык преувеличивать. Он обожает слова «никогда», «всегда», «невозможно». В бюрократических организациях, где доминирует A-культура, к Е относятся с недоверием. Здесь его считают патологическим лжецом, который манипулирует людьми. Пока Е не поставит под документом свою подпись, его слова остаются пустым звуком. Со временем A-культура избавляется от Е, тем самым приближая свою же кончину.

Если компанией управляет Поджигатель, утро понедельника — опасное время, ведь на выходных у --Е- было время подумать. Чем это чревато? Новыми инструкциями, новыми приоритетами, новыми целями, новыми задачами. Однако именно из-за обилия идей, приоритетов и целей в компании, которую возглавляет Поджигатель, не происходит ничего особенного.

--E- путает желаемое с требуемым и стремится реализовать все свои желания. Такое неумение отличать одно от другого мешает ему распределять ресурсы компании с учетом первоочередных задач. Поджигатель не соизмеряет затраты на свои планы и их ценность. Перефразировав Оскара Уайльда, можно сказать, что он «знает ценность всего на свете, но не имеет представления о затратах».

Вводя корпоративные принципы, Поджигатель зачастую становится первым, кто их нарушает. Бернард Шоу: «Разумные люди приспосабливаются к окружающему миру, а неразумные пытаются его изменить. Вот почему прогресс — дело рук неразумных». Такое определение «неразумного» человека вполне соответствует образу предпринимателя. Практичный P и не расположенный к риску A не создают компании: они смотрят на действительное, подсчитывают, во что обойдется желаемое, и приходят к выводу, что лучше не экспериментировать. E воплощает свои желания в жизнь, невзирая на то, что шансы добиться успеха невелики.

Он пытается сделать слишком много дел за слишком короткое время. Он не в состоянии правильно оценить время, если не использует то, что я называю «поправочным коэффициентом». Если он парит как орел на высоте 10 000 футов, ему кажется, что с работой можно без труда справиться за неделю, тогда как на самом деле она занимает шесть недель. В этом случае поправочный коэффициент равен шести. Поскольку детали наводят на Поджигателя скуку, он — сторонник децентрализации управления. Однако при этом для него важно контролировать процесс принятия решений. В итоге его подчиненные сталкиваются с «уловкой-22». От них требуют принятия решений — при условии, что они совпадают с мнением босса.

Поджигателя не интересует, выполнена ли работа и как она выполнена. Его интересует, следует ли ее делать, а вернее хочется ли ему, чтобы она была сделана. Обычно Поджигатель генерирует фантастические идеи, надеясь, что другие придумают, как их реализовать. Если от него требуют конкретики, он выходит из себя. Вспомогательный персонал боится Поджигателя, поскольку тот всегда фонтанирует идеями и никогда не думает о трудностях или затратах при внедрении. На собраниях он держится агрессивно и принимает решения единолично. По окончании собрания его участники испытывают чувство обиды и неловкости.

Поджигатель не умеет работать в команде. Если вы предлагаете --E- идею, он, не раздумывая, говорит: «Нет, я с вами не согласен», — однако через неделю преподнесет вам ту же идею, сформулированную по-новому, и выдаст ее за свою собственную. Это оставляет у людей весьма неприятный осадок. Поджигатель довольно благосклонно относится к Герою-одиночке, поскольку тот в поте лица трудится на благо организации, однако это расположение нельзя назвать безоговорочным. Поджигатель постоянно ссорится с Бюрократом, но отлично ладит с Горячим сторонником поскольку --- I умеет польстить его самолюбию.

--E- нередко окружает себя слабыми людьми. Почему? Потому что он должен выйти победителем из любого спора, а слабый подчиненный никогда не бросит ему вызов. Типичные подчиненные Поджигателя — клакеры. Подчиненные Поджигателя научаются не отвергать его планы в открытую: отказ от своих идей --E- воспринимает как личную обиду. Я постоянно напоминаю: «В компании делается не то, что требуется, а то, что контролируется». Е управляет, ориентируясь на собственные ожидания (которые непрерывно меняются), и поэтому постоянно испытывает разочарование и чувствует себя обманутым.

Если Поджигатель кого-то увольняет или вынуждает уйти по собственному желанию, догадаться, кого он уберет, нетрудно. Обычно выбор падает на A. Ведь именно A то и дело говорит «нет». Кого ценит --E-? Того, кого он взял на работу недавно. Поначалу он не устает превозносить новичка: «Вы только посмотрите на него! До чего он хорош!» Некоторое время новенький катается как сыр в масле. Но вскоре любимца босса постигает участь его предшественников, которых одного за другим бесцеремонно сталкивали с пьедестала в грязь, а Поджигатель начинает подыскивать себе нового фаворита.

Поджигатель любит нанимать I, который всегда соглашается с боссом. Поджигатель обожает конфликты. Нередко он затевает их сам, чтобы расшевелить организацию. По этой же причине он любит изменения. Он убежден, что, раз люди не понимают его и не разделяют его точку зрения на будущее, не им судить, что важно, а что второстепенно. Казалось бы, в организации, которой руководит Поджигатель, должна царить творческая атмосфера, но на самом деле верно обратное. Поджигатель убежден, что творить вправе он один. --E-, покидая организацию, оставляет после себя хаос и обессиленных людей, которые истосковались по миру, покою и стабильности.

**Глава 5. Интегратор раеI и Горячий сторонник ---I**

Интеграция организации сводит к минимуму потери времени и средств, и способствует соблюдению корпоративных принципов, не позволяя им множиться сверх меры. Эта функция делает компанию эффективной в долгосрочной перспективе, поскольку там, где люди работают в команде, нет незаменимых, и такая организация остается жизнеспособной и продолжает процветать, даже теряя отдельных работников. Организацией надо управлять так, чтобы она сохраняла жизнеспособность тысячи лет. Интегратор формирует культуру организации, а культура сплачивает людей.

Если атмосфера в организации пронизана взаимным недоверием и неуважением, большая часть сил тратится на внутренние распри. Поэтому ценнейший актив компании — это культура взаимного доверия и уважения. С точки зрения интегратора, мы работаем не как группа индивидов, а как команда. Хорошей управленческой команде не обойтись без носителя I-стиля — того, кто помогает прийти к согласию и заручиться коллективной поддержкой идей и их внедрения. Интегрировать — значит добиться, чтобы организация воспринимала себя не механистически, а сознавала свою органическую целостность.

**Интегратор paeI.** Интеграция может быть направлена в трех направлениях. *Восходящая* интеграция, или интеграция, направленная вверх, — это способность объединять людей, имеющих более высокий статус, полномочия, должности и т.д. *Горизонтальная* интеграция — это способность создавать сплоченную группу из равных себе. *Нисходящая* интеграция, или интеграция, направленная вниз, позволяет стать лидером, сплачивая подчиненных. Редко кто бывает непревзойденным интегратором по всем трем направлениям.

Как ни странно, Интегратор имеет наиболее выраженные творческие способности по сравнению с прочими менеджерами, поскольку ему приходится принимать решения на основе более распыленной и менее структурированной базы данных. Интеграция еще менее программируема, чем предпринимательство. Интегратор проясняет недоразумения, изыскивая связующие нити глубинного — а не поверхностного — совпадения взглядов и примиряя противоречивые ценностные ориентации, установки и ожидания. При этом умелый интегратор заботится о том, чтобы не стать незаменимым.Интегратор тонко чувствует других людей, сопереживает им и способен к дедуктивному мышлению — он понимает, чем отличается произнесенное вслух от того, что человеку хочется сказать.

I-функция уникальна тем, что без нее руководитель не может стать лидером. Помимо прочего лидер должен воодушевлять и создавать мотивацию, то есть интегрировать. Есть несколько моделей лидерства: PaeI, которого я называю Пастырь, pAeI — Демократичный администратор, paEI — Государственный деятель, PAeI — Милостивый государь, и PaEI — Лидер преобразований.

**Горячий сторонник ---I.** Его интересует вопрос *кто*. Его не волнует, на что и почему мы согласились и как пришли к согласию. Для него важно одно: «Согласны ли мы?» Он не лидер. Он из тех, кто спрашивает: «Куда бы вы хотели пойти? Позвольте, я отведу вас туда». --- I обладает непревзойденной способностью приспосабливаться. Ему хочется, чтобы все шло гладко. Подобно -A-- , который, принимая решения, застревает на этапе обсуждения, --- I зацикливается на этапе согласования. Он старается выяснить, какой план приемлем для большинства влиятельных людей, и с его помощью пытается объединить их. Он не ведущий, а ведомый. Он сплачивает людей, не зная, ради чего он это делает.

Горячий сторонник беспокоится не столько о будущем, сколько об отсутствии разногласий в настоящем: «Согласны ли мы?» Он приведет вас к краю пропасти счастливыми и довольными. Он ведет переговоры, добиваясь видимости согласия, но не решая глубинных проблем, которые породили конфликт. «Мы пришли к консенсусу», — радуется он, хотя компания вот-вот разорится.

Если у Горячего сторонника есть свободное время, он проводит его, общаясь с людьми, выслушивая жалобы или изъявления согласия, которые с его помощью обрастают новыми деталями и приобретают новые акценты. ---I стремится контролировать ситуацию, добиваясь всеобщего согласия. Он не выносит отклонений от политического курса и может подавлять людей не меньше, а то и больше, чем Бюрократ. Горячий сторонник опирается на неписаные правила, которые должны соблюдаться всеми.

Горячий сторонник не говорит, что думает он, он спрашивает, что думаете вы. Он чрезвычайно уклончив. --- I не желает связывать себя какими бы то ни было обязательствами. Он может сказать что-то вроде: «У меня есть идея, но нельзя сказать, что я принимаю ее безоговорочно». Что делает Горячий сторонник? Он запускает пробный шар, чтобы проверить, откуда дует ветер. Если вам не понравится какая-то идея, он с готовностью согласится: «Я это знал. Я тоже так думаю».

Он всегда находит способ ускользнуть, вывернувшись у вас из рук. Его обычная жалоба: «Вы просто не поняли, что я хотел сказать на самом деле...» Вам не удастся загнать его в угол. Это позволяет ему долго оставаться у власти: он вычисляет, кто победит, и немедленно принимает его сторону. Горячий сторонник старается как можно дольше избегать принятия решения. Когда принятие решения неизбежно, он предпочитает заниматься выработкой консенсуса, а не обдумывать план действий.

Он рассчитывает в первую очередь на группу, а не на самого себя, и старается не принимать решений в одиночку. Движимый потребностью угождать, он не имеет твердых убеждений и быстро и легко меняет свои взгляды. Он всегда готов поддержать популярную точку зрения. ---I не удовлетворяет то, что я называю рабочим консенсусом, — решение, которое не является идеальным, но позволяет заручиться поддержкой, достаточной для результативного внедрения. Если кто-то недоволен, ничего не поделаешь, нам нужно двигаться дальше. Это конструктивный подход, характерный для P. Но Горячий сторонник не понимает, что лучше внедрить временное решение — пусть в чем-то спорное, — чем опоздать, дожидаясь единодушной поддержки. При этом Горячему стороннику трудно понять, что, если люди пришли к единому мнению, это еще не значит, что они действительно намерены внедрить принятое решение.

Если вам нужно узнать, что было на собрании, вас выручит ---I. Он знает, кто говорил, а кто помалкивал, что прозвучало, а что не произносилось вслух, и даже что было бы сказано, если бы обстоятельства сложились иначе. Если Горячий сторонник возглавит организацию, его подход быстро становится дисфункциональным, поскольку вместо того, чтобы объединять людей, он довольствуется иллюзией единства. Подчиненных Горячего сторонника я называю осведомителями или смазчиками. На что они тратят свое время? «Что происходит?» «Кто что сказал?» «Что это значит?» «Кто пользуется политической поддержкой?» Горячий сторонник нанимает тех, кто похож на него самого, людей с политическим чутьем. Горячий сторонник повышает в должности лишь тех, кто умеет ладить с людьми.

Будучи политиком, Горячий сторонник не желает жертвовать сиюминутным единодушием во имя долгосрочных целей. Он не государственный деятель, который готов рискнуть и пойти на конфликт сегодня, поскольку понимает необходимость преобразований в долгосрочной перспективе. Достичь консенсуса на благо грядущим поколениям — значит браться за проекты, результат которых непредсказуем. Для этого нужно рисковать своей политической репутацией, а Горячий сторонник старается избегать подобного риска. --- I не пытается подняться над сиюминутными потребностями организации или изменить курс, которым она следует. Он не желает рисковать существующим консенсусом.

У Горячего сторонника нет определенной цели, а точнее, его цель сводится к тому, чтобы склонить окружающих к консенсусу в данную минуту. Он напоминает рыбу, которая наблюдает за подводным течением, стараясь выбрать нужную струю и слиться с ней. Вместо того чтобы двигаться к конкретной цели, он плывет по течению. Разумеется, это не способствует достижению целей компании, поскольку под началом Горячего сторонника процветают группировки, объединенные краткосрочными интересами. Горячий сторонник считает, что планирование позволяет людям открыто высказаться о своих стремлениях и ожиданиях и дает возможность выявить конфликты, которые можно разрешить в дальнейшем. В долгосрочной перспективе работа под началом Горячего сторонника может привести к катастрофе. У него нет ни целей, ни плана, ни смелости.

**Глава 6. Мертвый пень, ----**

После того как наступает ваш звездный час, положение неизбежно начинает ухудшаться, поскольку условия меняются, а люди противятся изменениям. Рано или поздно человек превращается в анахронизм, поскольку безнадежно отстал от ситуации.

Мертвый пень пребывает в апатии. Его единственная цель — сохранить в неприкосновенности свой маленький мирок. Он понимает собственную уязвимость перед лицом изменений. Стремясь повысить свои шансы на выживание, он избегает перемен и уклоняется от новой работы и новых проектов. Он ничему не сопротивляется. Сопротивление сделает его заметным, а значит, уязвимым. Он соглашается на все и не делает ничего. Мертвый пень сговорчив, дружелюбен и безопасен. Его любят как приветливого старого дядюшку, но не уважают. Люди терпят его и стараются не обижать. Тем временем страдает организация.

Обычно он находится вне сети обмена информацией, но если имеет к ней доступ, то высоко ценит эту возможность и пользуется ею при любом удобном случае, даже если известные ему сведения не имеют отношения к делу, — просто чтобы показать, что он в курсе дел и еще есть порох в пороховницах. Если поручить ему руководство подразделением, последнее мало-помалу становится невидимым. Для Мертвого пня характерны четыре особенности:

* Низкий управленческий метаболизм.[[1]](#footnote-1) Он действует чисто механически.
* Отсутствие жалоб
* Отказ от борьбы с изменениями. Чтобы обнаружить Мертвого пня в своей организации, нужно спросить: «Есть проблемы?» Ответ: «Никаких проблем, все прекрасно», — первый признак того, что перед вами Мертвый пень.
* Подчиненные Мертвого пня также Мертвые пни. Ни один сотрудник, который желает расти и развиваться, не сможет осуществить свои планы под руководством Мертвого пня.

Если Мертвый пень стоит во главе организации, это настоящая беда. Такой руководитель не хочет напрягаться и не желает изменений. Он довольствуется своими прошлыми достижениями. Иногда подобный менеджмент маскируется под консервативный, но на самом деле он умирающий.

Откуда берутся Мертвые пни? Одни считают, что все дело в кумовстве. Другие скажут, что корень зла — традиция, в соответствии с которой повышение получает самый старший работник, независимо от его профессиональной компетенции. Но я убежден, что это не главные причины появления Мертвых пней. В первую очередь важно то, что каждый из описанных типажей — Герой-одиночка P--- , Бюрократ -A-- , Поджигатель --Е- и Горячий сторонник --- I — на три четверти уже Мертвый пень! Эти руководители не отличаются ни разносторонностью, ни гибкостью, которые позволяют адаптироваться к новым ситуациям. Поэтому рано или поздно они сгорают на работе.

Что роднит все четыре случая? Изменения!!! Герой-одиночка и Бюрократ не способны адаптироваться к новым методам получения новых результатов. Поджигатель не умеет относиться к изменениям избирательно — он палит во все стороны, пока не израсходует все патроны. Горячий сторонник теряет способность заниматься интеграцией, поскольку не способен влиять на внутренний расклад сил в условиях дефицита времени. Стремительные изменения превращают негибких носителей описанных стилей неправильного управления в Мертвых пней.

Мертвый пень — это раковая опухоль, которая поражает организацию. Структура «современных» организаций представляет собой бюрократическую модель армейского образца. Она обеспечивала адаптацию к изменениям, длительность которых измерялась годами, но не рассчитана на стремительные изменения. Мы не имеем ни опыта, ни технологий, которые дают возможность справиться с подобной ситуацией. Поэтому поражающая компании злокачественная опухоль — Мертвый пень — наносит огромный ущерб производительности и рентабельности.

Почему структура так называемой «современной» организации усугубляет эту проблему? Традиционная корпоративная структура — это иерархическая пирамида: наверху — высшее руководство, ниже — менеджеры среднего звена с соответствующим объемом ответственности. Парадокс в том, что в такой структуре нет ничего современного. Точно так же была организована армия фараона в Древнем Египте.

Отдельные уровни такой пирамидальной структуры неизбежно начинают противодействовать изменениям. Это происходит потому, что изначально данная структура предназначалась для быстрого и эффективного выполнения приказов, а не для того, чтобы способствовать изменениям. Какие функции выполняются на низовом уровне иерархии? Это почти исключительно P (рис. 1). Что происходит уровнем выше, в средней части пирамиды? Здесь мы видим несколько слоев A. По мере роста организации их становится все больше. Какую функцию выполняет тот, кто находится на вершине пирамиды? Его дело — стратегическое планирование, Е-функция. Где же I? Как правило, его место где-нибудь на промежуточном уровне, в службе персонала или аналогичном подразделении. Когда возникает проблема, именно I созывает собрание, чтобы «сплотить» людей. Однако интеграторов не включают в исполнительный комитет.

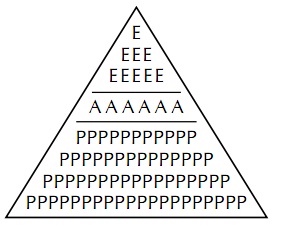


Рис. 1. Структура организаций

В чем же проблема такой структуры? Чтобы ответить на этот вопрос следует разграничить два вида решений. Они могут быть запрограммированными и незапрограммированными. Пример запрограммированного решения — дорога домой. Когда вы учитесь водить машину, вы программируете свои действия. Незапрограммированные— это решения, которые вы еще не успели принять. Ведение бизнеса сплошь состоит из готовых программ — как производить продукцию, как продавать товар, как сформировать бюджет. Пример незапрограммированного решения: «Как внедриться на новый рынок?» Я пришел к выводу, что иерархическая организационная структура, или так называемая пирамида, в том виде, в каком она применялась сотни, если не тысячи лет, не предназначена для стремительных изменений. Она годится для внедрения решений рутинного характера и обеспечивает эффективность и результативность в краткосрочном аспекте, но не в долгосрочной перспективе. Эта структура линейна. Она предполагает, что мир является плоским. Поток энергии имеет одно-единственное направление — сверху вниз. Политика открытых дверей, обходы руководства и попытки президента урегулировать проблемы — это всего-навсего шунтирование артерий, которые закупорены по замыслу создателей системы. В такой структуре процветают Мертвые пни (рис. 2 слева).

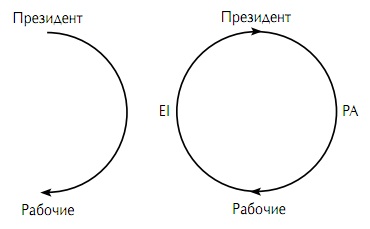


Рис. 2. Односторонний и двусторонний поток в организации

Поток энергии не может идти сверху вниз и снизу вверх под одним и тем же каналам. Поэтому организация должна включать параллельные структуры (рис. 2 справа). Как это сделать — тема для отдельной книги.

Когда ваша компания была молодой, у вас было много P. Все как одержимые занимались производством результатов. Поэтому молодые компании относительно дезорганизованы. Здесь очень много Е и мало A. Со временем происходит нечто весьма любопытное. Администраторы множатся. В компании появляются то новый руководитель, то очередной координатор. Организация развивается по закону Паркинсона. Объем работ остается прежним, но количество людей, которые следят за процессом, неуклонно увеличивается. Они начинают вытеснять Е, а затем и P. В конечном итоге организация захлебывается избытком A и умирает.

Типичная структура организации делает акцент на функциональной специализации, и это мешает овладевать разнообразными навыками и осваивать сферы, в которых мы чувствуем себя неуверенно. В итоге мы теряем способность оперативно реагировать на изменения. К примеру, P-руководитель, чтобы развиваться, должен с азов освоить администрирование. Если он не сумеет достаточно быстро научиться выполнять A-функцию, он превратится в Мертвого пня. Что происходит с A, который получает повышение? Ему приходится сразу приниматься за выполнение E-функции. В течение 35 лет он занимался исключительно администрированием, и не стоит рассчитывать, что он за один день превратится в E. Он занимается A на должности, которая требует E. Такое поведение дисфункционально. Вместо того чтобы возглавить преобразования, он чинит им препятствия.

Лоуренс Питер и Раймонд Халл называют этот феномен «принципом Питера»: «В иерархии каждый служащий стремится достичь уровня своей некомпетентности» (подробнее см. [Лоуренс Питер. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось](http://baguzin.ru/wp/?p=4493)).

Причины появления Мертвого пня тесно связаны со структурой организации. Опасность таится именно здесь. Если организация не изменит свою структуру таким образом, чтобы в PAEI-кодах руководителей исчезли прочерки, и не начнет поощрять гибкость, Мертвые пни — раковая опухоль, которая рано или поздно убивает организацию, — будут появляться вновь и вновь.

**Глава 7. Выполняем несколько функций, но не все сразу**

Распространенные комбинации функций дают нам еще десять стилей неправильного управления. Таким стилям и посвящена эта глава: Надсмотрщик PA--, Милостивый государь PA-I, Заботливый бюрократ -A-I, Тренер малой лиги P--I, Основоположник P-E-, Изобретатель-одиночка PAE-, Демагог --EI, Мнимый лидер -AEI, Зануда -AE-, Харизматический гуру P-EI.

1. [Метаболизм](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%BC%D0%B5%D0%BD_%D0%B2%D0%B5%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2) — набор химических реакций, которые возникают в живом организме для поддержания жизни [↑](#footnote-ref-1)