

Ицхак Адизес. Новые размышления о менеджменте

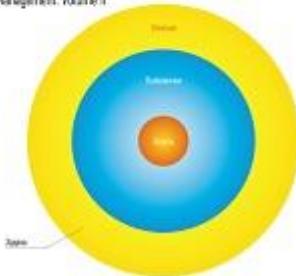
Это сборник статей, посвященных менеджменту. Они основаны на опыте Ицхака Адизеса — одного из ведущих бизнес-гуру в мире, консультировавшего сотни корпораций и правительств. Если вы поклонник Адизеса и уже знакомы с его концепцией жизненного цикла организаций и моделью PAEI, то сможете узнать о самых актуальных наблюдениях автора. Если же только знакомитесь с его творчеством, то все равно сможете начать с этой книги, воспользовавшись краткой справкой во введении. Статьи Ицхака Адизеса затрагивают следующие проблемы управления: обучение менеджменту, курсы и бизнес-школы; критика современного бизнес-образования; принятие решений; управление изменениями; стили управления; жизненный цикл компаний; лидерство. См. также [Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента](#), [Ицхак Калдерон Адизес. Стили менеджмента](#).

Ицхак Адизес. Новые размышления о менеджменте. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 208 с.

Ицхак Калдерон Адизес

НОВЫЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Insights on Management. Volume II



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

Часть I. Обучение менеджменту

Лучшие курсы менеджмента: где и как. Я не думаю, что университет Гарварда предлагает лучшую программу по обучению менеджменту. Вы спросите, какую программу обучения менеджменту я считаю лучшей. Возможно, мой ответ вас удивит. Идеальное место для развития управленческих навыков — это... обычный ресторан. Если вы добьетесь успеха в управлении таким бизнесом, то вам под силу все что угодно (любопытно, что Михаил Рыбаков, автор книги [Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить](#) также использует пример ресторана). Там нет вице-президентов, совета директоров, решающих за вас проблемы. Вы принимаете все решения самостоятельно и отвечаете за последствия. Вам приходится все замечать, обдумывать, оценивать и принимать решения в каждом аспекте руководства.

Критика современных методов обучения общим навыкам управления. Опыт показывает, что обучение менеджменту людей, на которых возложена задача интеграции всех управленческих функций, то есть директоров компаний, не приносит необходимых результатов.

Программы обучения менеджменту основаны практически исключительно на функциональных дисциплинах. Навык интеграции выпускникам бизнес-школ предлагается освоить самостоятельно, в боевой обстановке. Это непросто. Это неправильно.

Существующие программы подготовки и развития будущих лидеров концентрируются на индивидуальной деятельности. А по моим наблюдениям, менеджеров, способных единолично осуществлять все управленческие задачи, не бывает. Учебные программы направлены в сторону индивидуализма и соперничества, а не сотрудничества.

Роль высшего менеджмента (лидеров компании) состоит в том, чтобы успешно использовать возможности и бороться с угрозами: принимать решения и внедрять их.

Опыт показывает, что невозможно найти и обучить всеобъемлющему лидерству одного человека, кем бы он ни был. Для процесса управления необходима взаимодополняющая команда, состоящая

из менеджеров с разными управленческими стилями. В любой взаимодополняющей команде будут конфликты. Я не знаю бизнес-школ, где учат превращать деструктивный конфликт в конструктивный.

К сожалению, в управленческом образовании конфликт считается негативным явлением, а не естественным феноменом, порождаемым постоянными изменениями. Пытаясь устраниć конфликты из-за их потенциального вреда, мы пытаемся остановить изменения. Мы поощряем бюрократию. Из конфликтов нужно извлекать пользу, а не пытаться их искоренить.

Решения, связанные с изменениями, также необходимо внедрять. Я убежден, что управленческое образование не учит внедрению.

Общее управление имеет дело со сложными качественными (а не количественными) проблемами. Оно с трудом поддается исследованию методами количественного анализа, популярными в естественных науках. Со временем общее управление было вытеснено из образовательной программы как малонаучная дисциплина. Именно фокусирование на количественных методах исследования привело к подмене управленческого образования бихевиоризмом.

Ориентация на прибыль создает перекос в управленческом образовании. Почему это неправильно? Проблема в том, что в необузданной погоне за прибылью мы разрушаем окружающую среду.

Полагаясь на компьютеры, мы теряем человеческий фактор, необходимый для успешного руководства организациями.

Что не так с бизнес-школами? Преследование прибыли в качестве цели и задачи существования бизнеса оправдывает жадность. Без нее прибыль перестает быть привлекательной целью и стимулом. Кто-то спросит: «Ну и что?» Чтобы получать прибыль, компаниям приходится искусственно создавать покупательские потребности ради увеличения продаж. В результате производители получают прибыль, но окружающая среда все активнее подвергается уничтожению.

Мы ведем войны и жертвуем жизнями наших сыновей, чтобы предположительно принести демократию в отдаленные страны, и одновременно утверждаем, что наилучшая форма лидерства в организациях — это благожелательная диктатура. Я полагаю, что система в ее нынешнем виде создает неблагоприятные побочные эффекты. Погоня за прибылью как высшая цель — это дезинтеграционная сила, причиняющая вред нам и особенно будущим поколениям.

Часть II. Принятие решений

Принятие и внедрение решений: почему мы можем научиться. Дион Фридленд — южноафриканский бизнесмен. Около тридцати лет назад он был моим клиентом. А затем стал близким другом. Я наблюдал, как он ведет переговоры, работает с сотрудниками и отдыхает с семьей. За долгие годы знакомства я понял, что у него можно многому научиться. Его девиз звучит так: «Зачем тратить время на тягостные раздумья? Проблемы надо либо решать, либо забыть о них».

Уникальность Диона в том, что он воплощает свои решения полностью, быстро, практически без усилий. Говорят, Джордж Сорос — знаменитый бизнесмен и инвестор — обладает таким же характером. В своей книге [Сорос о Соросе: опережая перемены](#) он пишет, что секрет его успеха заключается в способности распознавать и исправлять собственные ошибки быстрее, чем это свойственно большинству людей.

Диагностика в сравнении с лечением. По моим наблюдениям, мы часто совершаляем ошибку, предполагая, что диагноз позволяет определить методы лечения. Предположим, у вас болит голова. Диагноз — головная боль. Лечение — принять таблетку от головной боли. Но таблетка не излечивает. Она обезболивает. Причина болезни остается. По методике РАЕI, если диагностирована проблема интеграции, это обязательно исправляется усилением интеграции. В программах оздоровления организаций по методике Адизеса проблему дезинтеграции рекомендуется решать увеличением администрирования (A), а не интеграции (I).

Где возможны ошибки? Менеджер может диагностировать проблему в компании и установить, что ее источник — конкретный сотрудник. Но решение его уволить может оказаться неудачным, если время для этого неподходящее. Решение должно отвечать четырем обязательным требованиям. Выбранный курс может быть верным, но метод — слишком примитивным, время — неподходящим, а для внедрения назначается не тот человек. Внедрение решения само по себе может стать проблемой. Хороший менеджер не ждет появления проблем, он проводит диагностику. Принимает

решения. Следит за их внедрением. На каждом из этапов может произойти сбой. Поэтому требуется корректировка (очень созвучно с циклом PDCA – планируй, делай, проверяй, воздействуй; см., например, [У. Эдвардс Деминг. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами](#)).

Что же пошло не так? Как нам научиться извлекать уроки из ошибок, чтобы их не повторять? Прежде всего нужно понимать, что у любого сознательного поступка есть две составляющие: принятие решения и его внедрение. из этого вытекает следующий вопрос: что было неверным — само решение или его внедрение? Мы анализируем процесс, в ходе которого было принято неверное решение, чтобы в следующий раз подойти к задаче иначе. Надлежащие ли люди привлекались к принятию решения? Как они его принимали? Был ли конструктивный обмен идеями, прежде чем решение приняли? вся ли важная информация бралась в расчет? Были ли взвешены «за» и «против» у других вариантов?

Также надо проанализировать внедрение. Возможно, кто-то в команде не справился со своими обязанностями. Кто? Почему? Подходящее ли было время для внедрения? Не слишком ли большой груз возложили на команду? или, наоборот, задача показалась чересчур легкой и ее важность недооценили?

А какой урок следует извлечь, если анализ показывает, что и решение было верным, и его внедрение безупречным? Это признание очевидного: мы не можем контролировать все переменные в жизни. Несмотря на все усилия, события не всегда разворачиваются по нашему сценарию. Надо научиться мириться с границами собственных возможностей. Боритесь со своим самолюбием — этот урок жизнь преподносит нам снова и снова.

Чья это проблема. Предположим, Джон Смит долгое время плохо работает. Это проблема. Ее должен решать руководитель — Дэвид Джонсон. Значит, Дэвид — часть проблемы. Чем он занимался все это время? Какую роль его бездействие сыграло в плохой работе Джона? в обсуждении проблемы и внедрении решения должны принять участие оба.

Мой опыт консультанта подсказывает, что подобная бифуркация (разделение) является частой ошибкой. Менеджмент считает, будто проблема в «них» (подчиненных), а решать надо «нам» (руководству). Это неправильно. те, кто составляет необходимую часть решения, одновременно являются источником проблемы. в качестве источника они должны быть привлечены к поиску решения.

Боязнь успеха. Каждый живой организм предпочитает определенную среду, которая ему наиболее удобна. Некоторые чувствуют себя комфортно в случае успеха и не выносят неудач. А для кого-то неудача — естественная среда обитания. Один мой друг строит общение с окружающими только в форме спора. Это уже почти рефлекс. Я предполагаю, что его супружество близится к концу. Почему? Потому что привык к борьбе. Когда его охватывает гнев, я вижу, что он в своей стихии. Как ни странно, такова его зона комфорта. Это для него знакомая среда, и он знает, как в ней действовать.

Берите на работу тех, кто привык к успеху и не любит неудач. Наилучший вариант — это люди, пережившие серьезные затруднения и несмотря ни на что добившиеся успеха. Меня часто просят поменять стиль работы конкретного менеджера, который ведет себя недружелюбно по отношению к сотрудникам. Увы, это невозможно. Можно развить стиль, но поменять его нельзя. Многие не хотят мириться с этой аксиомой и упорно пытаются изменить подчиненных или руководство. Чем быстрее вы научитесь признавать реальность, тем быстрее сможете перейти к ее улучшению.

Как решить, кого нанять или повысить. Человек, нагруженный сверх сил, нервничает, легко расстраивается, выходит из себя — то есть подает сигналы, что «больше так не может». А тот, кто работает сообразно своим возможностям, ходит с улыбкой на лице, демонстрирует чувство юмора — иначе говоря, сигнализирует, что на него можно положиться. Наблюдайте за поведением кандидата на повышение. Нервного и легкоранимого человека оставьте в покое — он не готов к повышению. Что делать, если вы хотите, чтобы вас повысили? Не переставайте учиться, чтобы не потерять квалификацию. Всегда стремитесь уметь делать больше, чем требуется на текущей работе. Никогда не берите на себя больше, чем в состоянии исполнить. Наконец, не старайтесь быть незаменимым.

«Если». Слово «если» не дарит надежду. Оно переносит ответственность на окружающий мир, на внешние силы. Вместо «если» я прошу своих клиентов говорить «когда». Слово «когда» — один из

четырех императивов процесса принятия решений. Употребляя его, вы уже планируете действие. Слово «когда» создает ощущение реальной угрозы, поэтому значительно увеличивает вероятность, что компания действительно возьмется за дело.

Часть III. Управление изменениями

Изменения и их значимость для управления. Хотя изменения происходят постоянно на протяжении миллионов лет, сегодня изменилась природа перемен. На нее оказывают влияние три фактора: скорость, частота и взаимозависимость. Возможно ли уменьшить неопределенность и риск? Для начала необходимо выработать на корпоративном уровне новые способы мышления. Традиционно корпорации формируют организацию вокруг лидера. Но в современной сложной среде вместо единоличного руководства требуются взаимодополняющая команда менеджеров и совместное лидерство. Именно вместе можно решить проблемы, стремительно тянувшие компанию на дно.

Проблемы во взаимодополняющей команде решаются благодаря взаимоуважению. Специфические термины методологии Адизеса: «доверие» — вера в наличие общих долгосрочных интересов. «Уважение» — признание суверенитета другой стороны. Признание права другого человека быть самим собой, отличным от нас, иметь собственное мнение (Патрик Ленсиони в книге [Как решить пять основных проблем команды](#) называет проблемой №1 – отсутствие доверия).

В чем состоит роль руководителя? В том, чтобы формировать и развивать культуру взаимоуважения и доверия.

Управление изменениями для устойчивой инновации. В чем состоит настоящая цель? В том, чтобы «исправить мир». Иными словами — оставить детям мир в лучшем состоянии, чем тот, в котором мы родились. Инновация, жизнеспособность, лидерство — безусловно. Но прежде всего думать о том, исцеляют они мир или приносят вред.

Уровни изменений. Я различаю уровни изменений согласно концепции РАЕI. Первый уровень изменений — на уровне производства результатов (P): изменение того, что мы делаем, не меняя то, как, почему и кто это делает. Второй уровень — изменения на уровне администрирования (A): изменение того, как мы что-либо делаем, не меняя ни того, кто это делает, ни зачем. Третий уровень — уровень предпринимательства (E): меняем, зачем мы что-либо делаем. Самый глубокий уровень — четвертый, уровень интеграции (I): изменение себя, своих ценностей. Изменения на этом уровне вызывают изменения на остальных: что мы делаем, как и почему.

Типичная ошибка — менять только то, что мы делаем, и потом удивляться, что результат получился поверхностный и нежизнеспособный. Диагностируя проблемы, нужно спрашивать себя, какой уровень изменений требуется, чтобы устойчиво их разрешать.

Цикл решения проблем: что может пойти не так? Чтобы решить проблему, нужно сначала знать, что она есть. Но одного знания недостаточно. Нужно осознать проблему. осознание означает понимание последствий в случае, если ее не удастся решить. Осмысления бывает недостаточно для решения проблемы. Нужно установить правильный диагноз, а для этого собрать требуемую информацию. Если полагаться на неверные сведения, то можно поставить ложный диагноз. Но даже правильный диагноз проблемы не гарантирует, что и лечение будет выбрано верно. Может, лечение верное, но не удается его внедрить. Ну и наконец случается такое: мы все сделали правильно, но не следили за результатами внедрения, не убедились, что проблема решена окончательно.

Голос потребителя: кто к нему прислушивается? Представьте себе компанию в виде живого организма. Если только внешняя оболочка, «кожа» (отдел маркетинга и продаж, клиентская поддержка) слышит клиента, а внутрь организма информация не поступает, то компания не сможет реагировать эффективно. Как донести голос потребителя до всех отделов организации. Решение в том, чтобы изменить внутреннюю динамику компании. У каждого отдела должен быть свой клиент.

Смелость для руководства изменениями. Будущее создать невозможно. Есть только настоящее — то, что мы созидаем сейчас. Эта концепция — что актуально только настоящее — имеет важные последствия для планирования. Планировать — не значит решать, чем заняться завтра. Планировать эффективно — значит решать, что делать прямо сейчас, чтобы подготовиться к будущему. Чтобы созидать для неопределенного будущего, нужно действовать в настоящем, и в этом заключен риск. Для людей с консервативными взглядами настоящее — это продолжение прошлого. А для находчивых и смелых, не боящихся риска, — это начало будущего.

Доходы и проституция. Организации не должны фокусироваться на доходах. Организация должна сосредоточиться на том, чтобы быть более здоровой и процветающей, чем конкуренты. И наградой станет прибыль. Позвольте сделать сравнение сексом. Подобно ему, доход — это результат, а не цель здоровых отношений. Целью отношений его считают только проститутки. Ими движет только желание заработать. Выходит, что бизнесмены, которые беспокоятся исключительно о доходах, уподобляются жрицам продажной любви.

Воспитание будущих лидеров. Я сообщил Международной академии менеджмента, что их программа бизнес-обучения неверна. Мы учим маркетингу, управлению финансами, продажам, логистике, управлению кадрами и бухучету и полагаем, что в совокупности мы научили управлению. Но такого курса, на котором учат этой совокупности, не существует. Как интегрировать все элементы системы? Как научиться системно мыслить? Бизнес-образование должно иметь намного более широкий охват. оно должно включать основы политологии и социологии. выпускнику необходимо разбираться во многих дисциплинах, чтобы не заблудиться в дебрях какой-нибудь из них.

Обучение будущих лидеров должно быть системным. В аспирантуре института Адизеса самый важный курс — эпистемология и системное мышление. Эпистемология — это наука о познании, которая объясняет, как систематизировать свои знания. (Я сам начал свой блог, как посвященный функциональным разделам менеджмента, но в последствии стал тяготеть к системному подходу, философии и истории. — Прим. Багузина) Ни в какой момент не считайте, что обучение закончено.

Лидеры будущего не могут позволить себе слова: «У меня есть план, я знаю, что мне нужно, и точка». Нет! Нужно уметь легко адаптироваться и быть скромным. Признать, что вы знаете далеко не все. А это значит, что вы должны быть готовыми все время учиться у окружающих. Чем выше вы карабкаетесь по карьерной лестнице, тем меньше должен быть ваш рот и больше — уши.

Популярен тезис, будто все нужно считать и измерять. Людей повышают по службе на основе статистического анализа ответов в анкетах. Чтобы все просчитать, ограничиваются *избранными* факторами, в то время как реалии управленческой деятельности намного сложнее. Критические области управления не поддаются количественному описанию (см. также [Бухгалтерский подход к менеджменту](#)). В количественном анализе нет ничего плохого, но он должен быть методом, а не целью. Прежде всего необходимо мышление в понятиях качества. Даже если оно и нечеткое.

Какой должна быть цель корпорации. Я предлагаю считать, что цель любой системы — корпораций и некоммерческих организаций — здоровье. Когда приходится принимать стратегические решения или тактические решения со стратегическими последствиями, руководитель должен спросить себя: оздоровит мое решение систему или навредит ей?

Часть IV. Стили управления

Настрой на взаимное доверие и уважение. Перечислю девять черт, которые, согласно моим исследованиям, характеризуют зрелого человека:

1. Способность выполнять все роли РАЕИ на определенном уровне.
2. Понимание своих сил и слабостей.
3. Готовность принимать замечания и предложения от окружающих.
4. Сбалансированность мнения о себе.
5. Адекватность самовосприятия.
6. Способность видеть превосходство окружающих в тех областях, где данный человек уступает другим.
7. Уважение к чужому мнению в сферах, где собственные знания ограничены (способность не поддаваться самомнению).
8. Способность конструктивно разрешать конфликты.
9. Способность создавать среду, стимулирующую рост, развитие и обучение.

Боже, дай мне разум и душевые силы принять то, что я не могу изменить.

Мужество изменять то, что я могу,

И мудрость отличать одно от другого.

Рейнхольд Нибур

Сотрудничество или содействие? Сотрудничество — это то, чем занимается взаимодополняющая команда. Фокус содействия — на внедрении решений. Таким образом, для сотрудничества нужно уважение. А для содействия — доверие.

О вредоносной покорности. Я только что узнал, как называется концепция, для которой раньше не мог подобрать имя, — «вредоносная покорность». Это когда вы, находясь в роли подчиненного, знаете, что отданый приказ ведет к разрушительным последствиям, однако все равно его исполняете. Почему вы это делаете? Потому что вы вредоносны. Вы верите, что исполнение нанесет больше вреда тому, кто отдал распоряжение, чем всем остальным. Я считаю, что вредоносная покорность — это верх дезинтеграции.

Подлинные активы. Дэвид Тайс, профессор бизнеса из Калифорнийского университета заявил: подлинные активы — это то, что вы не можете продать. Можно продать запасы, оборудование, уволить сотрудников и нанять новых. Что же не продается? Наработанные связи. Корпоративный дух. Культура компании. Репутация. Моральные ценности. Обычно в бухгалтерском балансе их помещают в статью «гудвилл» (подробнее см. [Интеллектуальный капитал: наличие, структура и оценка](#)).

Часть V. Организации и их жизненный цикл

Бюрократическое общение. В молодой, растущей компании общение прямолинейно и кратко. Нередки случаи использования нецензурной лексики. В стареющей компании, особенно в бюрократической, происходит нечто противоположное. Никто никого не оскорбляет. Общение формальное. И способно ввести в заблуждение. Чтобы произвести впечатление на собеседника, используются настолько заумные слова, что без словаря понять их смысл невозможно. Они не дают прямых ответов, но как будто бы на что-то намекают.

Контроль или многообразие. Откуда у русских такая любовь к единообразию? Почему на Западе, в условиях рыночной экономики, мы чувствуем себя комфортно в условиях многообразия? я думаю, что в капиталистическом обществе результат важнее контроля. измеряя итоги работы филиала, мы готовы мириться с его желанием отличаться от других, если это ведет к лучшим результатам. И нам не важно, как он этого добивается (конечно, в рамках закона и морали). В тоталитарных системах главное не результат, а контроль. он превыше всего. Поэтому результативность страдает. Неудивительно, что российская экономика, как и во всех коммунистических странах, характеризуется низкой производительностью.

То же самое верно в отношении колониальной Британии. Производительность колоний была не так важна, как контроль из Лондона (подробнее см. [Ниал Фергюсон. Империя. Чем современный мир обязан Британии](#)). Я часто объясняю, что недостатки колониализма не в том, что они забрали с собой, а в том, что после себя оставили: в культуре максимального контроля за счет снижения производительности.

В поисках идеала. Люди хотят равенства, демократии, любви, здоровья, счастья — и я теперь понимаю, насколько эти концепции шатки. Они меняются со временем и не могут быть абсолютными. Для абсолютного равенства требуется неизменность. Она наступает только после смерти.

Как наладить работу организации с матричной структурой. В организациях с матричной структурой происходит масса конфликтов (особенно внутренних), потому что непонятно, кто за что отвечает. Как же поступить? Допустим, и центральный офис, и филиал выступают бюджетными центрами. Согласно методологии Адизеса мы раскрашиваем организационную схему. Центры формирования прибыли получают зеленый или оливковый цвет. Зеленый означает ответственность за прибыльность, это ведущий центр. Оливковый сигнализирует, что данный центр измеряет прибыльность и уведомляет зеленый центр о проблемах.

Представьте себе «зеленого» менеджера продуктов и «оливкового» менеджера филиала. Менеджер продуктов отвечает за прибыльность на всех рынках. Менеджеры филиалов исполняют его планы. Прибыльность измеряется на уровне филиалов, но контроль определяющих прибыль факторов — цены, качества и разнообразия продуктовой линейки — осуществляется глобальным менеджером продуктов. Теперь поменяем все местами. Пусть филиалы будут зелеными, а менеджер продуктов — оливковым. Кто тогда устанавливает цены и влияет на продажи и прибыльность? Рынок. А менеджер продуктов только отслеживает результаты и оповещает остальных о проблемах.

Код PAEI и стратегический дизайн. PAEI можно воспользоваться для разработки корпоративной стратегии:

- продукты или услуги качественнее, чем у конкурентов (P);
- более низкие затраты на производство и распространение (A);
- больше инноваций (E);
- оптимальная организационная культура, привлекающая и удерживающая лучшие кадры (I).

Ни одна компания не может оказаться на высоте во всех четырех сферах. Конкурировать по всем направлениям — это слишком дорого. Идеальной компании, побеждающей по всем четырем направлениям, не существует, как и мифического идеального руководителя. Стратегия Southwest Airlines состоит в том, чтобы их сервис считался самым лучшим (P). У компьютерного производителя Dell низкие цены (A). Холдинг 3M полагается на высокий уровень инноваций (E), а IT-компания HP с самого основания выделяется привлекательной организационной культурой (I).

Поговорим о Dell. Компанию догнали конкуренты, ноутбуки становятся все дешевле и дешевле. Dell не может дальше снижать затраты (A). Бывшее конкурентное преимущество грозит стать причиной будущего краха. Что же делать? Переключиться на улучшение качества (P) или на изобретение новых продуктов (E) — начать производить планшеты или многоцелевые устройства. Для этого нужно нанять самых талантливых людей, что прежде Dell вряд ли удавалось, поскольку компания фокусировалась на максимальном снижении затрат. Для инноваций нужны новые кадры и, следовательно, культура, отличная от ориентированной на экономию. Поэтому требуется снизить экономию (A) и увеличить инновацию (E) и культуру (I).

Часть VI. Управление

Новая парадигма лидерства? На протяжении многих лет я наблюдал, как менялось название концепции решения организационных проблем. Сначала ее называли администрированием, а учебные заведения, где готовили лидеров корпораций — школами бизнес-администрирования. Когда такая учебная программа не принесла желаемых результатов, родилось новое название: менеджмент, а учебные заведения переименовались в высшие школы менеджмента. Очевидно, и это не помогло. Появилось новое понятие: исполнительный директор, а далее генеральный директор (CEO).

Но и это изменение ни к чему не привело. Тогда появилась еще одна концепция — лидерство. Теперь популярны книги, в которых объясняется, чем лидерство отличается от менеджмента. Я считаю, что «лидерство» — очередное модное слово. Пройдет время, и его тоже заменят.

Ошибка заключается в ожидании, что все роли будут исполнять один человек. И не важно, как он будет называться — «администратор», «менеджер», «руководитель высшего звена» или, как сейчас модно говорить, «лидер». В одиночку даже тот, кто обладает экстраординарными способностями, может выполнять не более одной, максимум двух ролей из набора необходимых для управления (руководства, лидирования) организацией.

Мечты, которые превращаются в кошмары. В семейном бизнесе есть такой феномен: в отсутствие сильного родителя, который держал бы всех детей в узде, процветают распри: сплетни, предательство и безостановочная критика действий и решений. Поскольку в кибуце нет «сильного родителя», его члены тоже ведут себя как дети в неблагополучной семье.

Необходим лидер, который обязан решать проблемы неформального неравенства. Нужно, чтобы кто-то был за все в ответе, иначе члены общины передерутся между собой. В учебниках об этом не пишут, но у менеджера среди обязанностей есть и такая — чтобы его время от времени ненавидели. Это необходимо, потому что иногда люди чувствуют себя несправедливо обиженными или ищут виноватых в своих страданиях. Если нет лидера, который готов принять на себя ответственность, то эти чувства никуда не исчезают, они распространяются на всех членов общины. Это наводит меня на мысль, что иерархия — необходимое зло.

О равенстве. Что касается доходов, то, по моим наблюдениям, допустима разница в семикратном размере. То есть оклад руководителя не должен превышать заработок самого низкооплачиваемого сотрудника более чем в семь раз.

Самореализующиеся прогнозы. Если по дороге домой вы представите, что жена собирается устроить вам скандал, то, когда она откроет дверь, вы будете в сильнейшем напряжении от мысленного спора с ней. Вполне вероятно, вы сразу на нее накричите. А она за это устроит вам скандал. Произойдет то, что вы напророчили. И причина — в вас. Из этой ситуации можно вынести урок, применимый к инвестициям на рынке ценных бумаг. Не следуйте тенденциям. Не пытайтесь предсказать экономику.

Предсказания, если в них по-настоящему верить, непременно сбываются. Если мы убеждены в приближении глобального потепления, оно случится. Но, если мы верим, что можем его предотвратить, наши намерения победят. Это имеет последствия для лидерства. Наши лидеры и главы государств должны внушать надежду и доверие и убеждать, что положительные изменения обязательно произойдут.

Сходство между человеческим организмом и компаниями. В беседе с французским врачом Луи Тельересом, специализирующимся в альтернативной медицине, мы нашли много общего между человеческим организмом и компаниями в рамках методологии PAEI. Тельерес сказал: «В организме нет главного органа — ни один не отвечает сразу за все функции». Но кто же отвечает за систему в целом? Никто. Система сама себя регулирует. Структура, в которой каждая часть хорошо выполняет свою роль, — так Сократ определял идеальную систему (подробнее см. [Суд над Сократом](#)).

Какова аналогия с организационным управлением? Роль менеджмента состоит в формировании системы и контроле того, чтобы она функционировала симбиотически (взаимодействие частей взаимовыгодно) и синергетически (части ускоряют рост). Если она функционирует плохо, то задача менеджмента — ее наладить.

Что такое измерение времени? Настоящее — это либо продолжение вашего прошлого, либо начало вашего будущего. По моим наблюдениям, те, кто практикует стиль (A), рассматривают настоящее как продолжение прошлого, а люди со стилем (E) видят в настоящем начало будущего. Этим объясняется, почему мы не всегда можем найти общий язык и даже не можем хорошо относиться друг к другу. Это также отражается на особенностях политической ориентации: для либералов настоящее — начало будущего, а для консерваторов — продолжение прошлого.

Вредно быть слишком хорошим. Кто, по вашему мнению, способен трудиться по шестьдесят часов в неделю? Конечно, производитель (P). Почему он постоянно работает в таком режиме? Потому что действует в стиле героя-одиночки, который ничего никому не делегирует. Рекомендую внимательно следить за незаменимыми сотрудниками, которые слишком стараются. Они не экономят ваши деньги, а наоборот, чересчур дорого обходятся.