

Ицхак Калдерон Адизес. Идеальный руководитель

По мнению доктора Адизеса, менеджмент любой организации должен выполнять четыре функции: производство результатов, администрирование, предпринимательство и интеграцию. Для того чтобы осуществлять их одновременно, руководителю необходимо обладать многочисленными, порой взаимоисключающими, качествами. Адизес делает вывод: менеджмент — слишком сложный процесс, чтобы с ним мог справиться один человек. Идеальный руководитель не может существовать в реальном мире. Чтобы компания была эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, ею должна руководить команда менеджеров, состоящая из людей с взаимодополняющими стилями управления.

Ицхак Калдерон Адизес. Идеальный руководитель. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 264 с.



Купить книгу в издательстве [Альпина Паблишер](#), цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#)

Задача успешного менеджмента — сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Я считаю, что для обеспечения надлежащего уровня управления организация должна выполнять четыре функции: (P)roducing results — производство результатов, ради которых существует данная организация и которые определяют ее эффективность, (A)dministering — администрирование, обеспечивающее производительность, (E)ntrepreneuring — предпринимательство, с помощью которого происходит управление изменениями, и (I)ntegrating — интеграция, то есть объединение элементов организации для обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочной перспективе.

Глава 1. По ложному следу

Идеального менеджера невозможно найти просто потому, что он представляет собой вершину совершенства. Я называю такого абстрактного руководителя «книжным менеджером», поскольку его можно встретить только на страницах учебников. Так что же такое сегодня «менеджмент» в теории и на практике? Менеджмент предполагает иерархию. Менеджмент носит однонаправленный характер.

Лидерство — это искусство заставлять других захотеть сделать то, что нужно вам
Дуайт Дэвид Эйзенхауэр

Мать, психолог по профессии, уговаривает сына вынести мусор. Мальчик недовольно отвечает: «Ладно! Вынесу я твой мусор. Только, умоляю, не надо меня мотивировать». Даже ребенок понимает, что мотивация — это форма манипуляции.

Менеджмент носит индивидуалистический характер. Считается, что один-единственный менеджер должен олицетворять собой весь процесс управления. Однако в реальности такого менеджера попросту не существует. Менеджмент — слишком сложный процесс, чтобы с ним мог справиться один человек.

Менеджмент носит отпечаток социально-политического устройства. Как правило, мы считаем, что работа менеджера — это прежде всего управление ЛЮДЬМИ. Я определяю менеджмент как процесс постановки и достижения целей. Таким образом, вы становитесь менеджером не потому, что у вас есть подчиненные, а потому, что вы вступаете во взаимодействие с другими людьми ради выполнения общей задачи.

Глава 2. Функционалистский взгляд

Как дать универсальное, свободное от ценностных суждений определение менеджмента как процесса? Начнем с базовой гипотезы: конечная цель процесса управления — сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Как организация оценивает свой успех — вопрос вторичный. (Успех — эмерджентное свойство, и, следовательно, не может быть измерено напрямую; см., например, [Гараедаги. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами](#); глава 2. Системные принципы – Прим. Багузина.)

Первая функция, которую должен выполнять менеджмент в любой организации, — это (P), или производство результатов, обеспечивающее результативность организации в краткосрочном аспекте. Почему люди обращаются к вашей компании? Для чего вы им нужны? Какие услуги им требуются? Дело производителя (P) — удовлетворить их потребности. Оценить эту функцию можно, определив количество людей, которые возвращаются, чтобы приобрести ваши конкурентоспособные продукты или услуги.

Вторая функция, (A), или администрирование, нужна, чтобы следить за порядком в организационных процессах: компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью. Задача администратора (A) — 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, что гарантирует результативность компании в долгосрочной перспективе. Это функция предпринимателя (E), который сочетает в себе творческий подход и готовность идти на риск. Если организация успешно справляется с выполнением этой функции, ее услуги и/или продукты будут пользоваться спросом у будущих клиентов.

И наконец, менеджмент должен обеспечить интеграцию (I), то есть создать такую атмосферу и систему ценностей, которые будут стимулировать людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым, что обеспечит жизнеспособность и эффективность организации в долгосрочной перспективе.

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД	
Функции	Для превращения организации в ...	Характеризующуюся	На временном горизонте
(P) Производить результаты	функциональную	результативностью	В краткосрочном аспекте
(A) Администрировать	систематизированную	эффективностью	В краткосрочном аспекте
(E) Быть предпринимателем	готовую к упреждающим действиям	результативностью	В долгосрочной перспективе
(I) Интегрировать	единый организм	эффективностью	В долгосрочной перспективе

Рис. 1. Код PAEI

Данные функции приходится выполнять даже родителям, поскольку семья — это организация, а значит, система, которая требует выполнения всех названных функций. В традиционной семье муж выполняет функции (E) и (P), делая карьеру и материально обеспечивая своих близких. Жена отвечает за (A) и (I), обустроивая дом и объединяя группу детей и взрослых в семью. Как обстоят дела в современной семье, где карьеру делают двое? Что произойдет, если не уделять должного внимания распределению функций? Если (P) и (E) занимаются двое, семье не обойтись без прислуги,

выполняющей домашнюю работу (А) и семейного психоаналитика, на которого возложена функция (I).

Хотя никому не дано достичь совершенства во всех четырех функциях, хороший менеджер должен владеть хотя бы самыми элементарными навыками выполнения каждой из них. Например, код (Paei), где (P) прописная, говорит о том, что (P) функция выполняется блестяще, а строчные «a», «e», «i» показывают, что эти функции выполняются удовлетворительно.

Если одна или несколько функций (PAEI) не выполняются (в коде это обозначается прочерком), имеет место соответствующий стиль неправильного менеджмента: (P---) – менеджер, которого я называю Герой-одиночка, (-A--) – Бюрократ, (--E-) – Поджигатель, (---I) – Горячий сторонник.

Функции (PAEI) проявляются и угасают в прогнозируемой последовательности на протяжении жизненного цикла любой организации. Не все функции представлены и развиты в полной мере в период ее становления, со временем некоторые из них делаются более выраженными, а другие затухают. Это порождает проблемы, которые можно предвидеть и предупредить, поскольку они подчиняются определенным закономерностям.

Я считаю, что прибыль — это результат хорошего менеджмента, а не его цель. Ваша цель — удовлетворение клиентов. Это задача P-функции. Задача A-функции — обеспечить ее рентабельность. Чтобы стать менеджером P-типа, нужно обладать двумя качествами. Во-первых, вы должны знать, что нужно вашим клиентам и почему они приходят именно к вам. В чем особенности вашего сегмента рынка? Во-вторых, вы должны иметь представление о технологии, или о том, как создать то, за чем приходят ваши клиенты. Поэтому говорить, что профессиональный менеджер сумеет управлять чем угодно — неверно. Это упрощенческий подход, который опасен, если не вставить в эту фразу три слова: некоторое время спустя. На что вы потратите это время? На то, чтобы уяснить специфику организации, которой управляете.

Хороший менеджмент не обходится без администратора. Именно он уделяет внимание деталям, организует процесс производства. Администрация ведет организацию к вершинам кривой научения. Если вы добиваетесь результатов, ваша организация будет результативной. Если при этом вы занимаетесь администрированием, ваша организация будет эффективной. Если человек успешно занимается (P), но неискусен в (A) — он чрезвычайно неорганизован. Он трудится в поте лица — усерднее, чем нужно, — но делает это неразумно. Он тратит уйму времени на изобретение колеса.

Администратор имеет природную склонность замечать детали, в особенности касающиеся внедрения. Он методичен и любит, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована. У него линейный способ мышления. Когда у вас возникает идея, связанная с бизнесом, вы отправляетесь к подобному менеджеру, чтобы он охладил ваш энтузиазм. 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 и таким образом снизить затраты и убытки в долгосрочной перспективе.

Цель (E) — анализировать изменения окружающей обстановки, которые сказываются на организации. Речь идет о том, что следует делать сегодня, чтобы добиться желаемого завтра. На мой взгляд, подходящая метафора для (E)-функции — это «способность видеть сквозь туман». Поскольку изменения неизбежны и постоянны, E-функция тоже необходима для хорошего менеджмента. Она делает организацию результативной в долгосрочной перспективе. Если в организации нет того, кто выполняет E-функцию, она рано или поздно отстанет от своих более творческих и расторопных конкурентов. Оба качества, творческое начало и готовность рисковать, необходимы для предпринимательства.

Интеграция означает, что нужно объединить людей, чтобы прийти к согласию и обеспечить коллективную поддержку идей и их внедрения. Интегрировать — значит добиться, чтобы организация воспринимала себя не механистически, а создала свою органичную целостность.

Компанию, которая делает ставку на отдельную личность, рассчитывая, что она обеспечит постоянный успех ее деятельности, ожидает неизбежный кризис, если такой человек уволится или умрет. Фундаментальный смысл существования любой системы — это интеграция.

Глава 3. Что порождает неправильный менеджмент?

Ничто не совершенно, поскольку ничто не остается статичным. У всего есть жизненный цикл.

Любой может быть хорошим лидером в определенной ситуации, но никто не может быть хорошим лидером постоянно.

Питер Друкер

Особенность высшего менеджмента в том, что он требует разнообразных способностей и, что самое главное, разных характеров. Он требует способности анализировать, думать, взвешивать альтернативы (А) и согласовывать противоположные точки зрения (I). Помимо этого, он требует способности к быстрым и решительным действиям (Р), предприимчивости и интуитивной смелости (Е). Он требует умения непринужденно обращаться с абстрактными идеями и понятиями (Е), цифрами и расчетами (А). Кроме того, он требует понимания людей, чуткости, эмпатии, глубокого интереса и уважения к людям (I). Некоторые задачи требуют, чтобы человек работал... в одиночку (Р). Чтобы выполнять другие задачи, например, церемониального и представительского характера, нужно любить толпу и знать правила этикета (такова задача политика – (Е).

Названные управленческие функции, совпадая во времени, снижают эффективность друг друга. Несовместимы, к примеру, производство и предпринимательство. (Р) и (Е) конфликтуют, поскольку (Р) требует быстрой отдачи, тогда как (Е) стремится обеспечить ее в долгосрочной перспективе. Результативность (Р) и эффективность (А) — также несовместимые задачи. Если вы хотите добиться высокой результативности, то едва ли можете рассчитывать на эффективность. Именно поэтому молодые компании, которые без конца «тушат пожары» и сталкиваются с непредвиденными проблемами, неорганизованны и неэффективны. Они вынуждены мириться с тем обстоятельством, что организованность и порядок приходится отложить на потом.

Верно и обратное: обеспечивая высокую эффективность, вы в конце концов потеряете в результативности. Иначе говоря, чрезмерно усердствуя в (А), вы снизите (Р). Именно это происходит в бюрократических системах, где каждая мелочь запланирована, а любая переменная строго контролируется. Несовместимость (Р) и (А) — это борьба формы и функции.

Глава 4. Стили неправильного менеджмента

Чтобы упростить сравнение надлежащего и неправильного управленческого поведения, я опишу пять крайних проявлений неправильного менеджмента. Для него характерно выполнение одной из функций в отсутствие прочих.

Герой-одиночка (Р---). Он сосредоточен на том, что нужно сделать. Свой успех и свою ценность для организации он измеряет напряженностью своего труда. Если вы скажете Герою-одиночке: «У меня возникла проблема; что мне с ней делать?», он скажет: «Оставьте материал у меня на столе». Герой-одиночка все понимает буквально: «да» — это «да», а «нет» — это «нет». Он не различает нюансов.

Он не может смириться с тем, что на решение серьезной проблемы уйдет три дня. Ему хочется, чтобы все было просто и происходило немедленно. Почему Герой-одиночка предпочитает делать все сам? Он хочет убедиться, что все сделано как надо. «Если вам нужна гарантия, что работа выполнена хорошо, делайте ее сами», — любит повторять он. Ему нужно быть незаменимым и иметь уйму проблем, которые ждут его решения.

Его подчиненные слоняются без дела, ждут, опаздывают на работу и почти ничего не делают. Внезапно положение становится критическим, и все начинают бегать взад-вперед, занимаясь тушением пожаров. Вот почему второе прозвище Героя-одиночки — Пожарник. Люди для него — лишь средство достижения цели. Результат такого отношения — политическая наивность Героя-одиночки. Он не понимает, что суждения людей определяются их нуждами и желаниями. Порой он допускает крупные политические просчеты, которые заставляют усомниться в его интеллекте.

Он обожает электронную и голосовую почту, поскольку искренне верит, что для слаженной работы команды вполне достаточно уведомлений и кратких инструкций, и это прекрасная альтернатива нескончаемым собраниям. В США подчиненных Героя-одиночки называют «мальчиками на побегушках», Делая все сам, Герой-одиночка неизбежно становится «узким местом». (Р---) не видит смысла в систематическом обучении подчиненных. Куда больше его устраивают отношения мастера и подмастерья: подчиненные учатся выполнять работу, наблюдая, как делает ее он сам.

Организация, которой управляет Герой-одиночка, не в состоянии расти, поскольку не растет он сам. Уходя из компании, он оставляет необученных людей.

Бюрократ (-А--). «Неважно, что мы делаем; важно, как мы это делаем». Бюрократ тратит уйму времени на детали. Он считает, что лучше выполнять работу правильно, чем выполнять правильную работу. Бюрократы придают огромное значение форме, числу, включая самую последнюю цифру, — и упускают из виду общую картину. Бюрократ ведет себя так, словно верит, что форма порождает функцию. Бюрократам свойственно то, что я называю «манией составления инструкций».

Бюрократу зачастую сложно пересмотреть решение на этапе внедрения. «Все уже решено, — говорит он. — Мы потратили на это уйму времени и денег. Мы не будем начинать все сначала!» К несчастью, изменения нередко опережают вас, заставляя вносить коррективы в принятые планы. Для Бюрократа критерием оценки служит то, насколько успешно он контролирует систему, пресекает нарушение правил и сводит к минимуму неопределенность. Перемены представляют для Бюрократа серьезную угрозу. Препятствуя новым проектам, он демонстрирует невероятную изобретательность,

Поджигатель (--Е-). Неважно, что мы делаем. Неважно, почему мы это делаем. Поджигателя интересует в первую очередь почему бы не. Преобразования. Идеи. Трудиться под началом Поджигателя чрезвычайно увлекательно, — пока вы не обнаружите, что, чем бы вы ни занимались, он непременно найдет в вашей работе изъян, ведь его приоритеты то и дело меняются. Поджигатель обожает хаос. Он стремится к максимальному краткосрочному эффекту и добивается желаемого, создавая кризис.

(--Е-) напоминает орла, который, взмыв над горами, видит целостную картину, но не замечает мелочей. Поджигателем движут эмоции. Он испытывает острую потребность создавать новое, а это нередко предполагает разрушение старого. Ему кажется, что «овладеть» собственной идеей он сумеет, лишь начав все с нуля или в корне изменив положение вещей, которое может быть вполне удовлетворительным. Из четырех типов руководителей (--Е-) хуже всех умеет слушать других людей.

Он полон идей и готов выдавать все новые. Он всецело обращен внутрь себя. Для него характерны такие слова, как «никогда», «всегда», «невозможно». Проталкивая свои идеи, он любит преувеличивать. Поджигатель так поглощен перспективами, что не замечает реальной опасности. Он может поставить организацию под угрозу.

Горячий сторонник (---I). Его интересует вопрос кто. Его не волнует, на что мы согласились, как мы пришли к согласию и почему мы согласились на это. 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 приспособливаться. Он ведет переговоры, добиваясь видимости согласия, но не решая глубинных проблем, которые породили конфликт.

Горячего сторонника трудно заставить принять определенную точку зрения. В Мексике такой тип менеджера называют «скользящей рыбой», поскольку его невозможно поймать. Он всегда находит способ ускользнуть, вывернувшись из ваших рук. Его обычная жалоба: «Вы просто не поняли, что я хотел сказать на самом деле...». Под началом Горячего сторонника процветают группировки, объединенные краткосрочными интересами.

Мертвый пень (----). Когда происходят изменения, любой из описанных типажей может приспособиться к ним или «погибнуть», то есть превратиться в Мертвый пень. 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.

Глава 5. Работать вместе

Как обеспечить одновременное выполнение функций, которые несовместимы между собой? Реальная альтернатива: взаимодополняющая команда менеджеров, которые отлично выполняют по меньшей мере одну из функций и удовлетворительно справляются с остальными. Менеджер, который работает в команде, не должен иметь прочерков в PAEI-коде. Ему необходимо обладать минимумом знаний и навыков для удовлетворительного выполнения любой управленческой функции. Имея представление об областях, в которых он относительно слаб, менеджер отдает должное тем, кто его превосходит, и принимает и даже приветствует других членов команды, отличающихся своей непохожестью на него.

Но среди членов команды должен быть признанный лидер. Взаимодополняющая команда, члены которой равны, может зайти в тупик, что в итоге приведет к ее распаду. Для успешного управления организацией команда не обязательно должна состоять из четырех человек; их может быть трое или даже двое. Взаимодополняющая команда традиционного типа — обычный семейный магазинчик — состоит из «папы», (PaEi), и «мамы», (pAei). «Папа» открывает новые торговые точки, ищет новые продукты и устанавливает цены, а «мама» ведет счета и обслуживает покупателей. Речь не обязательно идет о магазине; подобная организация может представлять собой многонациональную компанию с миллиардной прибылью.

Работать вместе — значит мириться с различиями стиля и мнений, сознавать, что подобные различия порождают конфликты, и воспринимать последние как неизбежную и даже желательную составляющую управления. Мы ведем себя так, словно мир и гармония — это норма, а конфликт — отклонение от нее. На самом деле верно обратное. Часть нашей новой парадигмы — представление о конфликте как о необходимой составляющей эффективного менеджмента. Нужно понять, что конфликт закономерен, и осмыслить его наряду с прочими составляющими. Если вы — менеджер, но вам не нравится размышлять вместе с другими людьми, а трения и разногласия вас раздражают, значит, вы занимаетесь не своим делом.

Глава 6. Умеем ли мы общаться?

Можно ли избежать деструктивных конфликтов, выявляя истоки организационных конфликтов и прогнозируя их?

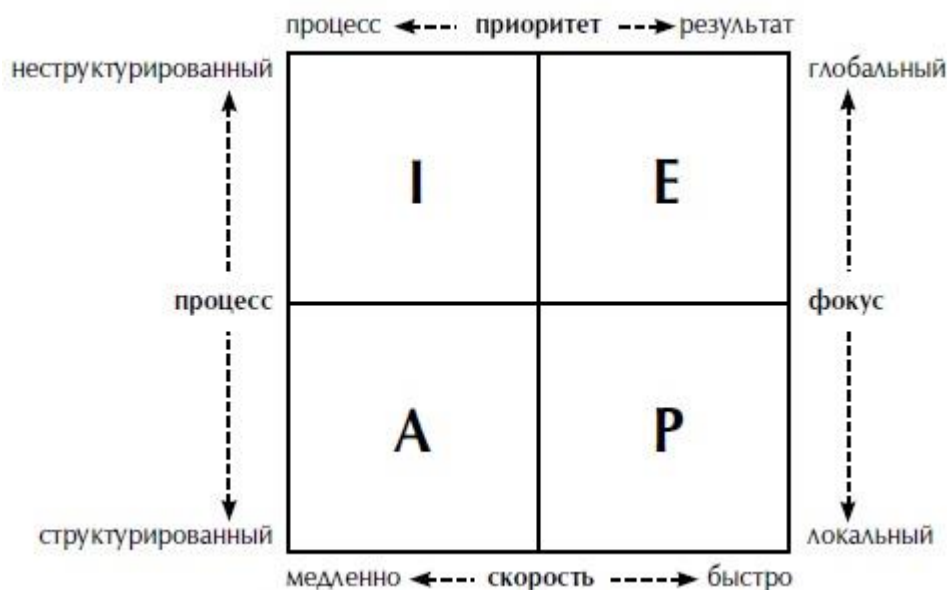


Рис. 2. Окно стилей управления

Предприниматель или его крайний вариант, Поджигатель, видит глобальные перспективы и целостную картину, думает и действует стремительно, отличается неструктурированным мышлением, а принимая решения, ориентируется на результат. Администраторы или Бюрократы имеют узкий кругозор, действуют методично и неторопливо, сфокусировавшись на процессе и деталях.

Данная схема показывает, почему конфликты прежде всего случаются между типами, расположенными по диагонали друг от друга. (P), или Герой-одиночка, стремителен, сфокусирован на локальных проблемах, структурирован и сосредоточен на задачах, деталях и результатах. (I), или Горячий сторонник, ориентирован на процесс, нетороплив, обладает неструктурированным типом мышления — и благодаря этому наделен политическим чутьем. Он воспринимает вещи глобально, видит целостную картину и может легко меняться, приспосабливаясь к обстановке.

Один из источников конфликта — непонимание, которое возникает из-за того, что мы думаем и воспринимаем реальность по-разному. Другой источник непонимания — манера, в которой носители разных стилей выражают свое согласие или несогласие. Если (E) не согласен с какой-либо идеей, он, как правило, весьма экспрессивен. Администратор, напротив, выражает несогласие безмолвно, сохраняя внешнее спокойствие. Взглянув на вас, он опускает голову и замирает. Подобного

несоответствия достаточно, чтобы породить непонимание. (E) истолкует это молчание как знак согласия, хотя на деле (A) категорически против его идеи.

Три понятия — действительное, желаемое и требуемое, за которыми стоят три совершенно разных подхода, становятся источником огромного количества конфликтов и недоразумений.

Действительное — это реальность. Это то, что происходит сейчас. *Желаемое* — это то, что у нас на душе, а *требуемое* — обязанность, диктуемая совестью или чувством долга. Вам хочется (желаемое) съесть целую коробку печенья, но ваша тучность (действительное) вынуждает вас соблюдать диету (требуемое). Предприниматель, как правило, принимает решения, воспринимая события через призму желаемого. Администратор ориентируется на требуемое. Производитель. (P) — законченный реалист, он знает, что есть, а остальное его не трогает. Интегратор. (I) способен понять разные точки зрения, рассматривая реальность под разными углами зрения.

Приведенная схема позволяют сделать два вывода. Во-первых, чтобы понять то, что нам хотят сообщить, то есть подлинный смысл слов «да», «нет», «мы сделали», «нам нужно», — нельзя опираться на собственные представления. Надо учитывать, кто это говорит. Во-вторых, для принятия решений нужна взаимодополняющая команда. (P) в присущей ему манере сосредоточится на реальности: что есть, то есть. (E) привнесет в дискуссию элемент желаемого, жажду прогресса. (A) будет напоминать всем и каждому, что следует делать. (I) сплотит и воодушевит команду.

Глава 7. Конструктивный конфликт

Организация должна направлять всю энергию на внешний маркетинг: искать клиентов, удовлетворять их текущие потребности и предвосхищать будущие. Когда менеджеры не ладят между собой, энергия, которая нужна для развития компании, тратится на внутренний маркетинг. Я убежден, что успех любой системы можно предсказать по соотношению внешнего и внутреннего расхода энергии.

Прежде чем мы начнем извлекать выгоду из своих различий, следует признать, что конфликт уместен и необходим и наша задача — превратить его в функциональный. Как это сделать? Создать атмосферу взаимного доверия и уважения. Хороший менеджер добивается этого, формируя доброжелательную среду, которая благоприятствует обучению (см. также [Патрик Ленсиони. Как решить пять основных проблем команды](#)).

В атмосфере обучения иное мнение воспринимается не как угроза, вызов или досадное недоразумение, а как возможность ознакомиться с новыми подходами. Мы растем благодаря разногласиям, а не вопреки им. Если ваша точка зрения отличается от моей, это может вызывать у меня неудовольствие, но, уважая иной подход, я могу узнать то, что раньше не приходило мне в голову. Если я не уважаю вас и не доверяю вам, наш конфликт неизбежно будет носить дисфункциональный характер.

Давайте определим уважение как готовность прислушиваться к чужому мнению и учиться у каждого, кто способен внести свою лепту в общее дело, как бы сильно он ни отличался от нас с вами. Если два человека согласны во всем, без одного из них можно обойтись. Поэтому нам нужны люди, которые придерживаются иных взглядов, нежели мы сами, и при этом вызывают уважение. Коллега — это не тот, кто с вами согласен. Коллега — это тот, кто вам возражает, но пользуется вашим уважением. Почему? Потому что у того, кто с вами согласен, ничему не научишься.

Хорошо управляемой организации может понадобиться много времени, чтобы найти решение, потому что его вырабатывают сообща, но, когда план действий принят, внедрение происходит без задержек и проволочек, поскольку никто не пытается «управлять машиной с заднего сиденья». В плохо управляемой организации решения принимаются стремительно, так как «проще всего путешествовать в одиночку». Решения принимает один человек, причем делает это быстро. Но сколько времени понадобится на внедрение такого решения? Иногда кажется, что на это уйдет целая вечность. Менеджеры, которые не могут положиться друг на друга, начинают давать «указания с заднего сиденья», вмешиваясь в сферу чужой компетенции и тем самым тормозя процесс, или не выполняют решение, потому что не поняли или не одобряют его.

Четыре фактора, которые определяют, можно ли сформировать в данной организации атмосферу взаимного доверия и уважения.

Люди. Представьте, что вам нужно сделать выбор: начать с нуля, либо потеряв всех своих людей, либо лишившись оборудования, зданий и сооружений. Заменить оборудование и материальные объекты проще, чем людей, которые знают свое дело, особенно если они умеют работать сообща. Этим объясняется расцвет Германии после Второй мировой войны. Страна лишилась оборудования, города лежали в руинах, но сохранился немецкий народ, немецкая культура и приверженность качеству.

Процесс. Одной из составляющих «процесса» служит эффективная коммуникация. Хороший менеджер должен уметь изъясняться на всех РАЕI-языках.

Структура. Каким образом в компании распределяются и измеряются ответственность, полномочия и вознаграждения? Это зависит от ее организационной структуры. Качественный процесс принятия решений требует такого порядка распределения ответственности, при котором краткосрочные задачи отделены от долгосрочных, иначе последним никогда не будет уделяться должного внимания. Поэтому за маркетинг и продажи должны отвечать два разных руководителя

Единые взгляды и ценности. Всякий раз, когда возникает конфликт или непонимание, сделайте глубокий вдох и сбавьте скорость. Чем сильнее вы раздражены, тем меньше следует торопиться. Не пытайтесь избежать конфликта, попробуйте вникнуть в происходящее поглубже.

Глава 8. Правильное структурирование обязанностей

Хорошая структура нужна для формирования взаимного доверия и уважения. Уже две тысячи лет философы спорят о том, что такое «структура». Однако все они согласны, что структура — это воплощение формы, в то время как процесс — воплощение функции. Структура постоянна, неизменна и воспроизводима, а, следовательно, предсказуема. Если я знаю структуру вашей личности, то могу предсказать, как вы будете себя вести.¹

Когда компания меняет курс и требуются новые навыки и технологии, больше всего проигрывают те, кто облечен властью и должен взять на себя инициативу преобразований. Естественно, они будут препятствовать любым изменениям, которые для них чреваты потерей власти. Занимаясь реорганизацией, многие компании совершают одну и ту же ошибку: они пытаются изменить направление реки (процесса), не изменив ее русло (структуру).

Яркий пример ошибки структурирования — должность финансового директора (CFO). Отношения с инвесторами, бюджет, контроль бухгалтерского учета — обо всем докладывают финансовому директору. Поскольку он отвечает за рентабельность компании, ему порой бывает сложно устоять перед соблазном представить эти данные в наиболее выгодном свете. На самом деле нужно, чтобы вместо финансового директора этими вопросами занимались два человека — вице-президент по финансовым вопросам и главный бухгалтер компании, непосредственно подчиненные генеральному директору.

Вице-президент по финансовым вопросам определяет, достаточна ли рентабельность инвестиций, как лучше управлять движением денежных средств и как распорядиться деньгами компании. Главный бухгалтер уделяет основное внимание сбору адекватной, точной и достоверной информации и обеспечивает ее сохранность. Естественно, между этими двумя руководителями неизбежен конфликт. Благодаря такому конфликту генеральный директор услышит разные точки зрения и сможет выработать собственное мнение.

В идеале стратегия организации должна определять ее структуру. В большинстве случаев все наоборот: структура определяет стратегию. Одна из причин в том, что изменение структуры власти организации — процесс чрезвычайно сложный, болезненный и к тому же рискованный для того, кто его затеял или поддерживает. Именно поэтому [Макиавелли](#) сказал: «Помните, нет затеи более сложной для планирования, более сомнительной по части благоприятного исхода и более опасной для осуществления, чем введение нового порядка вещей. Все, кому выгодно сохранить прежний уклад, станут врагами перемен, а те, кто может от них выиграть, — всего лишь их вялыми сторонниками»

¹ Последнее утверждение чересчур однозначно. Современная ситуационная психология объясняет, что, даже зная структуру личности и ее так называемые диспозиционные характеристики, точно предсказать поведение человека невозможно (см., [Ли Росс, Ричард Нисбетт. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии](#)).

Когда один и тот же процесс повторяется вновь и вновь, он превращается в привычку, а привычка спустя какое-то время превращается в форму. Если не подвергать эту форму периодическому анализу и пересмотру и не менять ее, она омертвевает.



Рис. 3. Носители кода PAEI в структуре компании

Глава 9. Стиль, соответствующий задаче

Я обнаружил, что четыре описанных стиля менеджмента очень близки четырем типам личности Карла Юнга. На сайте [Института Адизеса](#) есть тест для оценки PAEI-стиля. Однако, тестирование не кажется мне эффективной стратегией оценки тех, с кем вы работаете. Тестирование — это административный, бюрократический, механистический метод узнавания людей; иными словами, он совершенно ошибочен.

Порой человек меняет привычный для него стиль, приспосабливаясь к меняющимся условиям. Можно определить стиль человека, осмотрев его офис, стол, понаблюдав за манерой одеваться, осанкой, за тем, насколько он энергичен.

Формируя взаимодополняющую команду, нужно определить менеджера какого стиля ей не хватает. Именно такого кандидата и следует искать. Следующее условие — каждый член команды должен занимать должность, на которой его стиль принесет максимальную пользу. Это нужно учитывать при повышении сотрудника в должности. Например, есть немало художественных руководителей, которые предпочли бы ставить фильмы или спектакли, вместо того чтобы заниматься наймом людей для этой работы.

Для оценки требований, предъявляемых конкретной работой к PAEI-стилю, помните: если необходима развитая способность к абстрактному мышлению, работа подходит для (E) или (I). (P)-тип обожает работать в стрессовых условиях. Чем больше структурирована задача, тем больше она подходит для (A) или (P). Если нужно проявлять инициативу, вам подойдет менеджер (E)-типа. Чем выше уровень неопределенности долгосрочных факторов, тем больше работа подходит для (E).

Глава 10. Правильный процесс: диалог

Мы слишком часто рассчитываем, что другие подстроятся под нас. Но если вы действительно хотите, чтобы вас поняли, приспособливаться к собеседнику нужно вам. Не менее важно представлять собственный стиль. Почему? Потому что вам нужно отдавать себе отчет в том, какое впечатление вы производите на других людей. Знать собственный стиль — значит уметь вносить в него поправки. К примеру, каково первое правило (E), который имеет дело с (A)? Притормози.

Как ни странно, труднее всего эффективно общаться с подчиненными. Почему? Потому что с ними мы привыкли позволять себе слишком много.

Общаясь с Производителем, или Героем-одиночкой постарайтесь быть кратким. Прежде всего нужно завладеть его вниманием, а для этого вам, возможно, придется преподнести свою проблему как кризис. Не начинайте излагать вопрос с Адама и Евы. Лучше начните с конца, то есть с вывода. И лишь потом представьте дополнительный материал, который он попросит, и ответьте на вопросы. Скажите, что вы уже работаете над этой проблемой и все, что вам нужно, — это его одобрение. Если цейтнота нет, и вы еще не взялись за внедрение решения, он скажет: «Положите ваш материал мне на стол».

Руководителя (A)-типа не волнует, разразился кризис или нет, для него гораздо важнее, соблюдаете ли вы надлежащую процедуру. Если вы хотите завладеть вниманием (A), непременно покажите ему, что ваша проблема — это нарушение согласованных ранее договоренностей. Обязательно употребите слово «правильно». (A) всеми силами стремится избежать риска. Когда возникает

проблема, первое, что вам нужно сделать, — найти способ интерпретировать ее как отклонение, иначе (А) не отважится ни на какие изменения. Когда вы просите (А) принять вас, вы должны непременно сообщить ему, о чем пойдет речь, чтобы у него было время подготовиться.

Следите за его глазами и бровями, за движениями его рук. Язык жестов может стать ключом, который откроет вам подлинное значение слов собеседника. Чтобы стать более наблюдательным, вам необходимо сбавить темп. Когда его взгляд станет отсутствующим, значит, он больше вас не слушает. Он думает. Что вам делать, пока он прислушивается к самому себе? Прекратите говорить.

Когда (А) очнется он задает вопрос. Записав вопрос, продолжайте презентацию. Когда вы опишете ситуацию в целом, резюмируйте сказанное, чтобы убедиться, что (А) понял вас, и подведите черту: «Теперь позвольте ответить на ваши вопросы». Если вы отнесетесь к вопросам (А) добросовестно, возможно, вам придется внести поправки в свои первоначальные рекомендации. Получив возможность обдумать детали, вы избежите ряда серьезных ошибок. Значит, (А) заслуживает благодарности.

Общаясь с (Е)-типом помните, что предприниматель отвергает любую идею, если она не принадлежит ему самому. Прежде всего подумайте, как можно превратить вашу проблему в возможность. Второе, о чем вам следует подумать, это как сделать свое решение его идеей. Нужно говорить на (Е)-языке. «Как вы считаете?», «Что вы предлагаете?», «Каким образом вы бы исправили эту ситуацию?» Дурные новости не должны бросать тень на него самого.

Прежде чем идти со своей проблемой к (I), поговорите с коллегами; выясните их мнение.

И помните, каждая из этих стратегий может обернуться против вас, если вы неправильно определили стиль своего собеседника.

Глава 11. Иной подход к менеджменту: команда вместо комитета

Как общаться на собраниях и руководить им, одновременно имея дело с множеством разных стилей?

Стили не встречаются в чистом виде. Обычно любой человек — это сплав. Вот почему хороший менеджер непременно должен быть чутким. Если, испробовав один подход, он видит, что его не поняли, то пробует другой.

Успешная коммуникация чрезвычайно важна для результативного и эффективного функционирования организации. Любой сотрудник компании должен понимать разницу между тем, что должно быть сделано при данном стечении обстоятельств, тем, что следует делать (в отсутствие непреодолимых помех), и тем, что рекомендуется делать. Руководящие указания — это инструкции, которые при желании можно проигнорировать. Правила — это инструкции, которые можно нарушить под давлением обстоятельств. Вам следует уведомить об этом своего руководителя. Корпоративные принципы нельзя нарушить без предварительных санкций. Корпоративных принципов не должно быть много. Недаром Библия содержит всего десять заповедей.

В крупной бюрократической организации никто не действует самостоятельно, пока не получит разрешение.

Если вы спросите людей, почему они так их ненавидят собрания, вам непременно скажут, что от собраний нет никакого толку, иначе говоря, они неэффективны. Люди приходят и уходят, перебивают друг друга, не слушают выступающих и т. д. После такой дискуссии я рассказываю о правилах Адизеса. Любой выступающий может говорить сколько захочет, и никто не имеет права прервать его или хотя бы жестом выказать свое нетерпение. Когда выступление завершено, оратор показывает, что закончил, сделав глубокий вдох и посмотрев вправо. Это служит сигналом для тех, кто хотел что-то сказать. Теперь им можно поднять руку. Оратор, закончивший свою речь, обращается к первому, кто поднял руку, справа от него. Он должен назвать этого человека по имени.

Так люди постепенно привыкнут проявлять терпение и толерантность, что на бихевиористском уровне интерпретируется как доверие и уважение к другим ораторам. Собрание начинается вовремя. Никаких разговоров, пока не подошла ваша очередь говорить. Никаких мобильных телефонов. Никакого чтения или подписания бумаг. Никаких преждевременных уходов. Продолжительность собрания не должна превышать час двадцать минут.

Почему же люди возмущаются правилами? Я пришел к выводу: людям хочется, чтобы правилам следовали другие, а не они сами. Именно отсюда проистекает дефицит уважения.

Я настаиваю, чтобы, говоря на собрании о желаемом, люди использовали слово *хочу*, а не слово *следует*. Слово *следует* нужно приберечь на тот случай, когда речь пойдет о том, что необходимо сделать, поскольку этого требует ситуация.

Нередко, когда на собрании кто-то позволяет себе усомниться в какой-либо идее, тот, кто ее выдвинул, воспринимает такое недоверие как личный вызов. Я говорю: «А сейчас пусть каждый возьмет лист бумаги и проведет на нем две горизонтальные линии, поделив его на три части. Верхнюю часть озаглавьте “вопросы”, среднюю — “сомнения”, а нижнюю — “возражения”».

«Вопросы» означают, что вам нужна дополнительная информация. «Сомнения» означают, что вы сомневаетесь, что идея будет работать. «Возражения» означают, что вы твердо убеждены в неработоспособности идеи. Потом мы обращаемся только к вопросам. Никто не воспринимает это как угрозу и не обижается. Разбираясь с вопросами, мы вносим поправки в предложенное решение, и оно меняется, развивается и совершенствуется у нас на глазах.

Если перевести сомнения в категорию вопросы, у нас получится новый список. Мы начинаем процесс заново и вновь работаем только с вопросами, пока не ответим на все. Процесс продолжается, пока на вопрос: «Есть еще вопросы?» мне не отвечают, что вопросов больше нет.

Защитное поведение имеет место всякий раз, когда люди теряют способность слышать собеседника и учиться друг у друга.

Глава 12. Правильные люди и общность взглядов и ценностей

Лидер отлично справляется как минимум с двумя управленческими функциями, одна из которых — интеграция. Есть три основные модели лидерства. Первая — это (PaeI). Такого лидера я называю лидером, меняющим уровень, а иногда — тренером Малой лиги. Далее идет (pAeI) — Воодушевляющий администратор и, наконец, (pAeI) — Государственный деятель. Стиль лидерства должен меняться по мере роста и старения организации.

Хороший член взаимодополняющей команды лидеров считает себя слугой. Его дело — служить организации, чтобы ее персонал мог выполнять свою работу. Лидер создает условия, которые позволяют людям блеснуть.

Я пришел к выводу, что хороший лидер способен действовать сознательно. Большинство людей не знают себя. Обычно мы судим о себе пристрастно, преувеличивая или преуменьшая свои достоинства. Способны ли вы наблюдать за собой так же, как за другими людьми?

Лидер способен действовать осознанно, т.е. понимать последствия и значение своих сознательных действий. Один из способов осознанно воспринимать свое поведение и его последствия — наблюдать, как реагируют на ваши слова и действия другие люди. Хороший лидер должен чувствовать, а не только думать, анализировать и рассуждать логически. Ему нужно понимать происходящее не столько головой, сколько сердцем. Лидером вас делают не знания, а то, что вы собой представляете.

Проще нанять ЧЕЛОВЕКА и дать ему знания, чем нанять того, кто обладает знаниями, и сделать из него ЧЕЛОВЕКА. Обладает разносторонними способностями: в его (PAEI)-коде отсутствуют прочерки. Без такого умения вы не способны оценить сильные стороны своих товарищей по команде и их вклад в общее дело. Но если вы способны справиться с (A)-задачей хотя бы на минимально приемлемом уровне, вы по достоинству оцените работу превосходного (A).

Хороший менеджер не пытается стать другим человеком. Он знает свои сильные и слабые стороны и принимает их, не преувеличивая и не преуменьшая. Стремление совершенствоваться должно быть реалистичным: старайтесь избегать «новогодних зарок» и обещаний стать другим человеком. Чтобы выйти на такой уровень развития, человеку необходимо понять, что он собой представляет. Мои критерии достижения этого уровня близки к характеристике «самоактуализирующейся личности», которую дал известный психолог Абрахам Маслоу.

Одна из самых трудных задач для руководителя: способны ли вы нанять, использовать, развивать и поощрять людей, которые не похожи на вас? Или вы предпочтете более безопасный путь, нанимая

себе подобных? Я часто шучу, что хорошего лидера можно узнать по шрамам на языке — ведь ему частенько приходится прикусывать язык. Он должен знать, что сказать, не говорить лишнего и не раздражаться из-за невозможности высказать свои вполне уместные соображения.

Глава 13. Поливая не то дерево?

Организации нужно заниматься не поисками идеального менеджера-универсала, а использовать природные таланты всех своих сотрудников, чтобы сформировать такой состав руководства, в котором каждый менеджер отлично справляется с одной-двумя управленческими функциями и удовлетворительно выполняет остальные.

Современная организация скорее подавляет управленческие таланты, нежели способствует их развитию. Иерархическая система делает ставку на сильные стороны сотрудников. Хороший администратор поднимается по служебной лестнице как (A), поскольку именно за это качество его повышают в должности. В долгосрочной перспективе отсутствие возможностей развивать (P), (E) и (I)-навыки сделает его негибким и неспособным к сотрудничеству с носителями иных стилей. Парадокс в том, что, пока сотрудник не поднимется по служебной лестнице до должности вице-президента, (E) и (I) навыки, как правило, не поощряются. Спрашивается, откуда возьмутся у человека навыки и эмоциональные ресурсы для выполнения новых для него функций, если в течение двадцати или более лет он изо всех сил сдерживал свои творческие порывы?

Грубый просчет школ менеджмента заключается в том, что они придерживаются устоявшейся, хотя абсолютно нереалистичной парадигмы идеального менеджера-одиночки. Внушая студентам, что они могут управлять большими группами людей без поддержки взаимодополняющей команды, эти учебные заведения оказывают своим питомцам медвежью услугу, подталкивая их к унижительным неудачам в будущем.

Как только был сделан выбор в пользу абстракции и в качестве примера для подражания студентам стал преподноситься некий сверхчеловек, сформировалась нереалистичная, нездоровая модель. Она неизбежно стала искажать теорию и практику, которые вместо поиска необходимых конструктивных подходов переключились на ложные ценности и нереалистичные цели. Именно поэтому опасно опираться только на менеджеров, которые, имея дипломы лучших школ менеджмента, почти не обладают опытом: их не учили принимать решения, привлекая к участию тех, кто их дополняет. Они не знают, как разрешать конфликты между людьми с разными интересами.

Может быть, именно поэтому [Роберт Таунсенд](#) не советовал нанимать мастеров делового администрирования — выпускников Гарварда. По его словам, студентов этого университета учат быть президентами, а не сотрудничать с другими людьми.

Глава 14. Миссия менеджмента и обучение лидеров

По моему убеждению, представление о том, что люди рождаются либо лидерами, либо ведомыми, — не более чем миф. Каждый из нас — скрытый (PAEI), который со временем может проявить себя в разных ситуациях. Будут ли наши задатки развиваться или пропадут зря, зависит от условий, в которых мы будем работать, и от подготовки, которую сможем получить.

Если заранее заданная ситуация вызывает заранее заданную реакцию, речь идет о запрограммированном решении. Незапрограммированными называются решения, которые принимаются «с нуля» и требуют сознательных усилий. Чтобы принять незапрограммированное решение, нужно собрать информацию, выявить проблему, оценить возможные альтернативы и приступить к действию. Эти решения сопряжены с неопределенностью и риском, которые заставляют нас волноваться. Выбирая между волнением и безопасностью, большинство людей предпочтут безопасность, — то есть выберут запрограммированное решение и отвергнут незапрограммированное.

Четыре функции менеджмента требуют разных видов решений. Программы производства результатов и администрирования предполагают программируемые решения. (E) и (I)-функции не должны быть программируемыми. Если проанализировать соотношение запрограммированных и незапрограммированных решений, становится понятным [принцип Питера](#): менеджер поднимается до уровня своей некомпетентности. Менеджеры, получившие повышение, часто не справляются со своими обязанностями, поскольку им недостает либо изобретательности, либо готовности рисковать, а порой и того и другого.

Многие курсы и программы подготовки, по сути, представляют собой разновидности программирования. Можно ли обучить людей навыкам непрограммируемой работы? Многочисленные книги, в которых рассказывается, как стать миллионером, совершив десять несложных шагов, — это не что иное, как попытки программирования (E).

Понятно, что мало обучать какому-то одному аспекту менеджмента. Нужно изучать основные дисциплины (P) и методы администрирования (A), учиться ставить цели, работать в условиях неопределенности и рисковать (E) и, наконец, получить навыки работы вместе с другими людьми и разрешения неизбежных конфликтов (I).

Человек может стать успешным менеджером, только если у него есть возможность развивать навыки выполнения функций, которые не входят в стандартный набор его обязанностей. Поэтому любая организация кровно заинтересована в том, чтобы предоставить своим сотрудникам возможность развивать как можно больше навыков. Именно такого подхода давно придерживаются в израильской армии. Офицер не может получить повышение, не отслужив какое-то время в разных подразделениях в одном и том же звании. Это дает ему возможность увидеть организацию с разных точек зрения — от штабного офицера до командира боевого подразделения.

Лучшие средства для развития (E) и (I) — это децентрализация организации.

Получая образование, студенты привыкают к программируемости и даже начинают получать от нее удовольствие. Это способно привести к ряду негативных последствий. Будущие руководители могут стать зависимыми от набора доступных, надежных моделей и забудут, как отличать решения, которые можно принимать автоматически, от тех, которые требуют творческого начала. Вместо того чтобы учить задавать «правильные» вопросы, наши учебные заведения обучают людей «правильным» ответам.