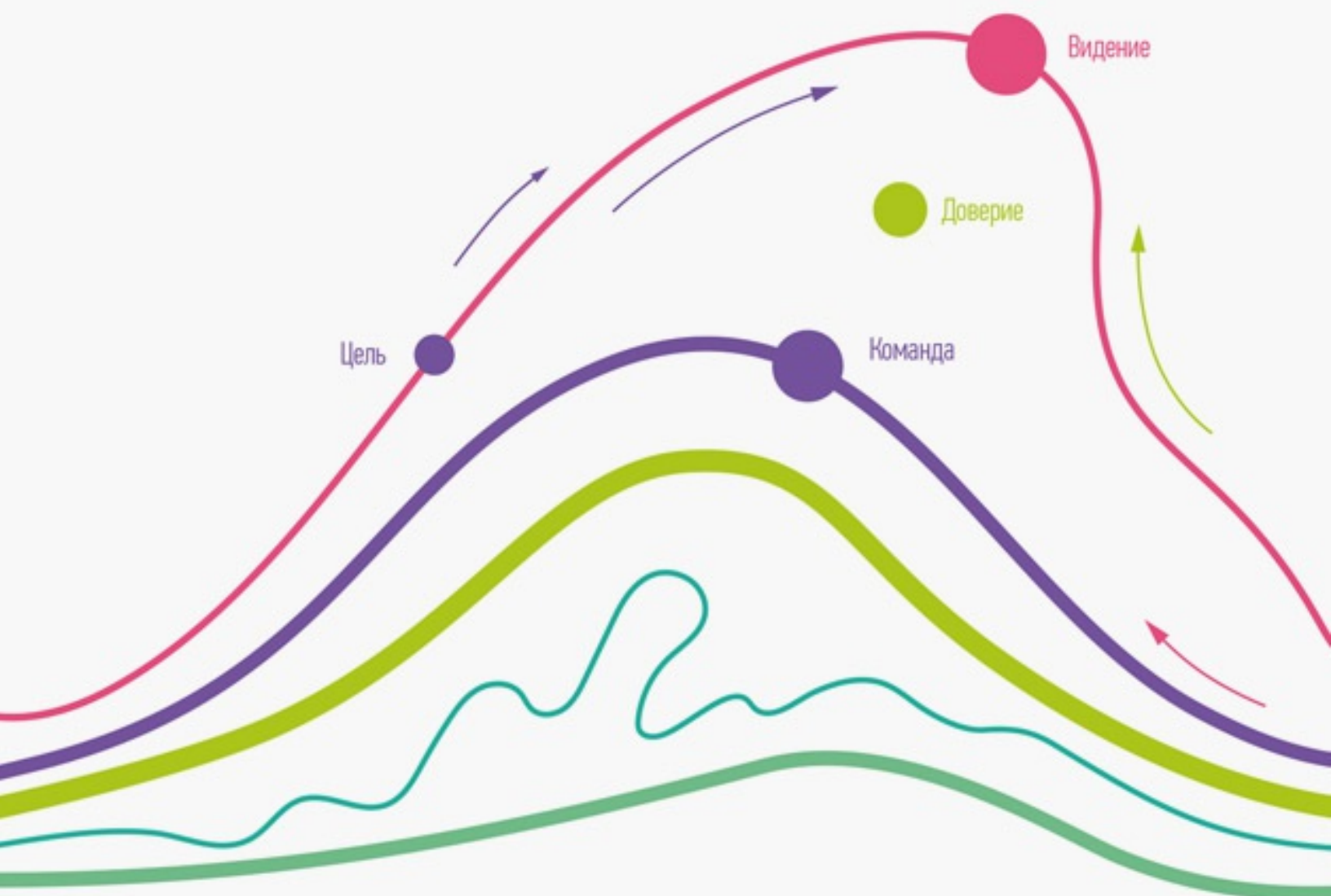


Ицхак Калдерон Адизес

РАЗМЫШЛЕНИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Insights on Management



Эту книгу хорошо дополняют

[Управляя изменениями](#)

Ицхак Калдерон Адизес

[От застоя к росту](#)

Рут Маданес, Иехезкель Маданес, Ицхак Калдерон Адизес

[Управление жизненным циклом корпораций](#)

Ицхак Калдерон Адизес

Ichak Kalderon Adizes

INSIGHTS ON MANAGEMENT

ADIZES INSTITUTE PUBLICATIONS

Ицхак Калдерон Адизес

РАЗМЫШЛЕНИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2016

Информация от издательства

Научный редактор Анна Чедия, литературный агент Ицхака Калдерона Адизеса

Published by Adizes Institute Publications

1212 Mark Avenue, Carpinteria, Santa Barbara County, California, USA 93013

Tel.: (805) 5652901, fax: (805) 5650741

На русском языке публикуется впервые

Адизес, Ицхак

Размышления о менеджменте / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. М. Ишковой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

ISBN 978-5-00057-681-6

В этой книге все эссе посвящены руководству организацией. Они — живой отклик на то, что видел, слышал, чувствовал Ицхак Адизес, консультируя сотни корпораций и правительств по всему миру. Можно даже сказать, что появились они отчасти в результате краудсорсинга, поскольку в свете откликов от читателей и слушателей Адизес переосмысливал свои предыдущие работы, редактировал их, переписывал, актуализировал.

Теперь лучшие статьи гуру менеджмента доступны в одной книге. Они затрагивают ключевые проблемы управления:

- роли и стили менеджеров и лидеров;
- жизненные циклы компаний;
- построение команды;
- взаимное доверие и уважение в команде;
- решение проблем;
- делегирование полномочий;
- управление изменениями;
- коммуникации и интеграция;
- образование в сфере менеджмента.

Для менеджеров и руководителей всех уровней.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Dr. Ichak Adizes, 2011.

© Перевод на русский язык Чедия Анна, литературный агент Ицхака Калдерона Адизеса, 2014.

© Издание на русском языке, оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016.

Благодарю своего редактора Нэн Голдберг за помощь в точной формулировке моих мыслей

Пролог

Блог Адизеса, обновляемый на сайте Института Адизеса как минимум раз в неделю и рассылаемый по электронной почте тысячам подписчиков, появился в 2003 году как ежемесячная публикация под названием «Размышления» (Insights).

Это были именно размышления, а не результаты научных изысканий. Решившись писать обо всем, что приходило в голову, я стал открыт для критики. И выяснилось, что многие не согласны с некоторыми моими наблюдениями и выводами. Но они продолжали читать, потому что находили в моих заметках пищу для размышлений. А именно этого я и добивался!

Основываясь на своих эссе, я решил издать книгу. К книгам я отношусь с безмерным уважением и полагаю, что в этом смысле всегда буду принадлежать к доинтернетовскому поколению. Интернет, блоги, твиты — отличные средства, если нужны скорость и масштаб охвата. Но мне они кажутся слишком временными, «скоропортящимися», а книга — это незыблемо.

В этой работе все эссе посвящены руководству организацией. Заметки родились во время моих путешествий по миру для консультирования сотен корпораций и правительств и отражают то, что я видел, слышал и чувствовал. Учитывая отклики читателей, я часто переосмысливал свои размышления, редактировал их, переписывал, актуализировал. И я верю, что, попав в книгу, они по-прежнему будут будоражить мысль и провоцировать дебаты.

Жду ваших откликов на ichak@adizes.com.

Искренне ваш,

Ицхак Калдерон Адизес

Введение: определимся с терминами¹

В 1969 году я открыл первую в мире программу тренингов по руководству такими организациями, как опера, танцевальные коллективы, симфонические оркестры и т. д. Дело в том, что я понял: руководить творческими людьми так же, как всеми остальными, невозможно. Но почему?

Что такое менеджмент?

Я пришел к выводу, что слово «менеджмент» невозможно точно перевести ни на один язык — а мне приходилось читать лекции в 52 странах. Даже столь щепетильные в вопросах языка французы вынуждены использовать заимствование из английского. А в испанском понятие «менеджмент» (*manejar*) применяется только в отношении лошадей.

Так что такое «менеджмент»? Согласитесь ли вы со мной, что организацией хорошо управляют, если она результативна и эффективна² и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе? Это функциональное определение: как правило, я определяю роль через описание результата, который предполагалось получить. Если же организация нерезультативна или неэффективна (сейчас или в будущем), то она управляется плохо. Заметили, насколько применение определения не зависит от системы ценностей? Даже если вы управляете тюрьмой или орденом матери Терезы, определение менеджмента останется тем же самым. Хотя понимание результативности и эффективности организации может варьироваться. Это определение также свободно от культурных и отраслевых особенностей. Оно подходит для любой отрасли и культуры с любыми макро- и микроцелями, ориентированными на прибыль или благотворительность. Более того, оно применимо не только к организациям, но и к странам. Некоторые используют его даже в семейной терапии. Подход универсален.

Много лет назад мне повезло. И я оказался достаточно сообразительным, чтобы вовремя понять это. Как тот британский

доктор, который открыл причину цинги — нехватку витамина С, с которой столкнулся, когда надолго отправился в море.

Моя удача заключалась в открытии четырех «витаминов», необходимых для хорошего менеджмента.

- «Витамин» (Р), необходимый для результативности организации в краткосрочной перспективе.
- «Витамин» (А), необходимый для эффективности организации в краткосрочной перспективе.
- «Витамин» (Е), обеспечивающий результативность организации в долгосрочной перспективе.
- «Витамин» (I), обеспечивающий эффективность организации в долгосрочной перспективе³.

Каждый раз, когда одна из этих ролей не исполняется (исполняется плохо), организация нерезультативна и неэффективна как в текущий момент, так и в будущем. Иными словами, она управляется плохо⁴.

Модель, которую я и мои партнеры развиваем и применяем по всему миру более 40 лет, дает менеджменту и консультантам возможность предсказать и диагностировать возникновение организационных проблем, определить, насколько естественно их появление, проанализировать причины их возникновения и порядок решения.

Давайте обсудим эти РАЕI-роли.

(Р) для краткосрочной результативности

Что значит для организации быть результативной? У каждой из них есть своя цель, причина, по которой она существует. Если система способна производить (Produce) то, что ей предназначено, она результативна. Посмотрите на ручку, которую вы держите. Если она пишет, значит — результативна. А если нет — то нерезультативна, пусть даже она пригодна, чтобы почесать затылок. Нерезультативность этой ручки очевидна: чесание затылка — не та цель, для которой ручка была создана.

Цель производителя результата (роль Р) заключается в удовлетворении текущих нужд его клиентов, того, чего они хотят.

Организация, отвечающая текущим потребностям клиентов, считается результативной в краткосрочном периоде.

(А) для краткосрочной эффективности

Прежде всего определим организационную эффективность. Быть эффективной для системы значит добиваться результата, используя минимум возможных ресурсов.

Подобная рационализация системы и есть главная роль (А) — администрирования (Administration). Роль (А) делает организацию эффективной за счет систематизации задач и функций (где только возможно) в корпоративные правила, политики и стандартные управленческие процедуры. Теперь посмотрим, что делает организацию результативной в долгосрочной перспективе.

(Е) для долгосрочной результативности

Что требуется для долгосрочной результативности? Проведем аналогию с теннисом. Чтобы выиграть, недостаточно просто перебросить мяч через сетку. А что же нужно для победы, то есть для того, чтобы приносить прибыль в долгосрочном периоде? В момент удара по мячу вы должны думать, откуда может прийти следующий и в каком месте возле вас он появится. После этого следует занять такую позицию, чтобы успеть его отразить. В контексте рынка это называется планированием.

Как это сделать? Мы должны быть изобретательны, поскольку никто не знает наверняка, что будет завтра. Нужно угадать, где приземлится следующий мяч (то есть будущие потребности наших клиентов). А затем придется рискнуть, поскольку, предпринимая что-то сегодня, чтобы подготовиться к завтрашней неизвестности, мы вполне можем ошибиться. Другими словами, то, чего мы ожидаем, может и не случиться, и тогда вся наша подготовка пойдет прахом.

Предприниматель (Entrepreneur) это тот, кто визуализирует будущие потребности своих клиентов и совершает необходимые, даже рискованные шаги, чтобы предвосхитить эти потребности. В коде Адизеса это (Е)-роль.

(I) для долгосрочной эффективности

За последние 40 лет я убедился, что «витамин» (I) наиболее важный. Поддержание атмосферы открытых коммуникаций, основанной на взаимном уважении мнений, и сотрудничество, базирующееся на общих (или воспринимаемых как общие) интересах и делают организацию эффективной в долгосрочной перспективе. Обстановка взаимной поддержки и командной работы заведомо надежнее культуры, при которой ошибка в любом из компонентов рушит нормальное функционирование целой организации.

Я называю роль, которая обеспечивает осознание органичной взаимозависимости, (I) — интеграцией (Integration).

Это называется «расцвет»⁵

Если РАЕI-роли выполняются как следует, организация станет результативной и эффективной как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане. Она будет хорошо управляться. Она будет пребывать в расцвете.

Роль	Отвечает в организации за		
	результативность	функциональность	краткосрочный период
(P) Производить, или обеспечивать потребности	результативность	функциональность	краткосрочный период
(A) Администрировать	эффективность	систематизация	краткосрочный период
(E) Предпринимать	результативность	проактивность	долгосрочный период
(I) Интегрировать	эффективность	органичность	долгосрочный период

Использование кода

Код Адизеса РАЕI имеет множество практических применений. Он может использоваться для анализа жизненных циклов организаций, исследования нормы и патологии организационных проблем, оценки принятия решений или функциональности организационных структур и т. д.

Если определенная РАЕI-роль менеджмента не исполняется (или исполняется плохо), я могу предсказать, какой тип «болезни» разовьется в данной организации. Изучение этих четырех ролей, а также того, когда, как и кем они осуществлялись, — серьезный инструмент лечения такого недуга, как плохое управление. Например, организация, теряющая долю рынка, наверняка была нерезультативна

в краткосрочном периоде. Как только вы узнаете, что производство обеспечивает краткосрочную результативность, и поймете, как исправить (P)-роль, вы вернете утраченные позиции.

Если я вижу, что компания не приносит прибыли (неважно, теряет она деньги или выбрасывает на ветер), — значит, необходим «витамин» (A). Если организация нерезультативна в долгосрочном периоде — ей недостает гибкости, она плохо адаптируется к изменениям или выпускает новые продукты с опозданием, упуская окно возможностей, — пропишем ей «витамин» (E). А когда я вижу, что уход ключевых сотрудников делает организацию уязвимой (это случается со многими компаниями), мне очевиден недостаток «витамина» (I).

Это знание дает нам диагностический инструмент. А если мы знаем, как ввести отсутствующий или слабо выраженный «витамин», то есть «роль менеджмента», то мы владеем еще и терапевтической методологией.

То, к чему я пришел за 40 лет, изложил в своих книгах и продолжаю описывать, — это как ввести отсутствующую роль менеджмента, чтобы оздоровить организацию, сделать ее результативной и эффективной в настоящем и будущем. И эта методология прошла многократные испытания⁶.

Неосуществимая мечта

Чтобы быть отличным менеджером, обеспечивающим результативность и эффективность своей организации сейчас и всегда, я должен хорошо исполнять все RAЕI-роли: эффективно удовлетворять нужды клиентов, адаптируясь при этом под их изменяющиеся потребности и не допуская, чтобы кто-то стал незаменимым. Другими словами, я должен ориентироваться и на результат, и на клиента, оставаясь при этом организованным и эффективным. И в то же самое время мне нужно быть «человекоориентированным командостроителем», который стремится сделать заменимым самого себя.

Так за чем же дело стало?

Таких как мы не так уж и много, не правда ли?

Мифический идеальный менеджер

Шутки в сторону, но в тысячах книг по менеджменту и в наших бизнес-школах мы стремимся создать невозможное существо. Почему? Да потому что все мы люди и имеем как сильные, так и слабые стороны. Мы никогда не будем совершенны.

Это напоминает мне анекдот. В церкви священник говорит о грехе и добродетели. «Встречали ли вы когда-нибудь совершенного человека? — вопрошает он. — Знали ли вы когда-нибудь совершенное человеческое существо?» И тут раздается голос: «Я никогда не видел совершенного человеческого существа, но я слышал о нем: это новый муж моей жены».

Знаете, где можно найти совершенного человека? В учебниках по менеджменту, где замечательный менеджер результативно и эффективно исполняет все четыре роли⁷.

Однако мы прекрасно понимаем: идеального руководителя не существует. Совершенный руководитель из учебников по менеджменту — это коллаж, созданный из идеальных характеристик нескольких людей. Таким образом, он изображает мифическое человеческое существо, которого не бывает в природе. Значит ли это, что все организации должны плохо управляться? Нет! Тогда что же нам нужно? Команда, члены которой дополняют друг друга, и лидер. Посмотрите на свою руку. Какой палец самый важный? Большой, потому что он работает с четырьмя остальными. Без большого пальца рука нефункциональна. Многие люди верят, что лидер — указательный палец, твердящий «делай это», «делай то», и т. д. Это справедливо для начинающей организации. Но по мере ее роста управление должно перерасти манеру указательного пальца и прийти к стилю большого. А лидеры, неспособные измениться, должны быть заменены.

Я не учу ничему такому, чего бы вы не знали. Посмотрите на свою вторую половинку. Вы взаимно дополняете друг друга, не так ли? Если вы одержимы изобретательством и полны новых идей, то, вероятно, ваш супруг каждое утро выливает ушат воды вам на голову, чтобы охладить пыл. Почему мы выбираем тех, кто дополняет нас? Да потому что детям, чтобы они были здоровыми и счастливыми, нужны оба родителя. А растить компанию это все равно что растить ребенка. И для этого нужна команда, состоящая из взаимодополняющих друг

друга людей. Представьте себе маленький семейный магазин. В нем муж обычно исполняет (PE)-роль, а жена — (AI)-роль.

Если я спрашиваю у менеджеров, как идут дела в их компании, и слышу что-то вроде «Прекрасно, мы во всем согласны друг с другом», то я знаю: это предприятие безнадежно.

Если вы знакомы с историей теории и развития менеджмента, то можете проследить, как PAEI-роли выявлялись друг за другом и по очереди выходили на первый план.

В 1940-х дедушка современного менеджмента Фредерик Тейлор⁸ фокусировался на эффективности и производительности. Это (PA)-роли. Затем появились Анри Файоль с его теорией организационной структуры и Линдел Урвик⁹ с линейно-штабной структурой управления. Это (A)-роль для нас. Затем центральными в теории менеджмента стали стратегическое планирование и роль CEO¹⁰. Это (E). Сегодня в центре внимания оказываются отношения между людьми и урегулирование конфликтов. Это роль (I). Питер Друкер¹¹ первым скомбинировал все эти роли в теоретическую персону, утверждая, что менеджер должен быть именно таким.

И это такой типично американский подход, при котором превозносится именно индивидуум, а не команда. Но это в корне неверно. Управленческий процесс слишком сложен для исполнения одним человеком. Нелегко вырастить ребенка в одиночку, то же справедливо и для организации. Нам жизненно необходима взаимодополняющая команда.

Неизбежность конфликта

Что происходит, когда вы получаете эту взаимодополняющую команду? Конфликт. Почему? Потому что все четыре роли должны быть представлены, а они несовместимы. Если какая-то роль слишком активна, то это угроза для остальных. Менеджеры часто говорят: «Я так много работаю, что у меня нет времени на самоорганизацию». Я делаю вывод, что роль (P) угрожает роли (A). Или они сообщают: «Я прекрасно организован и не намерен жертвовать этим ради

изменений». Это значит, что (А)-роль угрожает (Е)-роли. Если мы слышим, что «так много происходит изменений вокруг, что я просто не могу закончить работу», значит роль (Е) подрывает (Р)-роль. А когда звучит: «Интеграция душит предпринимателей. Им нравится быть независимыми», это (Е)-роль угрожает (I), или наоборот, (I)-роль угрожает (Е).

Поскольку для хорошего менеджмента необходимы все четыре роли, то и конфликт тоже должен быть необходим. Поэтому, когда я слышу от менеджеров, что дела в компании идут «прекрасно, мы во всем друг с другом согласны», я знаю: это предприятие безнадежно.

Конфликт необходим, но если он деструктивный, то несет в себе опасность. Действительно, различия могут быть разрушительны. Они уничтожают компании, браки и страны. И поскольку люди боятся их сокрушительной силы, они стремятся избежать конфликта, создавая команды из тех, кому хорошо работается вместе: менеджеров, имеющих один управленческий стиль, одинаково думающих и нанимающих удобных для себя людей. Но это смертный приговор.

Задача состоит в том, чтобы принять конфликт через превращение его в позитивную силу. В этом и заключается главная роль менеджмента: построить взаимодополняющую команду и создать атмосферу взаимного доверия и уважения (*mutual trust and respect*, МТ&R), в которой конфликт легитимен и конструктивен.

Мы все знаем людей, которые вроде бы соглашаются, но делают это так, что после этого не хочется иметь с ними дела. Хороший менеджер знает, как выразить несогласие без враждебности. Я потратил много лет, чтобы понять, что же такое взаимное доверие и уважение (МТ&R), и готов поделиться своими знаниями.

Взаимное уважение это *не* вежливость, это признание того, что у другой стороны есть неоспоримое право думать иначе.

В этом суть демократии. Когда люди чувствуют неуважительное отношение к себе? Не тогда, когда с ними не соглашаются, а когда не дают возможности привести свои аргументы или объяснить, почему они не согласны. И если вы имеете дело с несогласием, из которого можно извлечь полезный опыт, — вы выросли.

Что такое доверие? Многие люди полагают, что доверие и уважение это одно и то же. Но это не так. Доверие существует там, где есть взаимный интерес. Когда вы говорите: «Я могу доверять этому

человеку, не боюсь повернуться к нему спиной»? Когда понимаете: если он воткнет вам нож в спину, то навредит и себе. Почему? Потому что у вас общие интересы. Там, где есть взаимное доверие и уважение, крайне мало внутренних разногласий.

Предательский язык тела

Как понять, есть ли в организации взаимное доверие и уважение? Понаблюдайте за языком тела сотрудников. Когда уважение есть, тогда, чтобы принять решение, они встречаются и говорят друг с другом. Если есть взаимное доверие, то, внедряя решение, они не боятся повернуться друг к другу спиной и приняться за работу. В отсутствие уважения при принятии решения люди отворачиваются друг от друга, а когда приходит время внедрения, они, наоборот, оказываются лицом к лицу, чтобы пристально следить друг за другом, поскольку доверия тоже нет. Скажите мне, куда вы поворачиваетесь спиной при принятии и внедрении решений, и я определю, насколько успешна ваша компания. Если нет доверия и уважения, то огромное количество энергии тратится впустую. Покажите мне систему взаимного доверия и уважения — и я покажу вам успешную систему. Когда рушится брак? Не в момент подписания бумаг о разводе, а тогда, когда исчезают доверие и уважение. То же самое справедливо и в отношении государств. Какие страны мы считаем успешными? Например, Японию. Вы когда-нибудь видели признаки несогласия у японцев? Даже если они не разделяют ваше мнение, вы можете об этом и не узнать. Они попросту не имеют с вами дел, пока не проникнутся к вам доверием. Потрясающая внутренняя интеграция! Поскольку они не тратят энергию на внутреннее недоверие, все их силы направлены вовне, чтобы побеждать на рынке.

Какой ресурс самый важный в организации? Безусловно, не деньги: если есть рынок, они придут. Точно, не рынок, так как если у вас есть технология, вы найдете свой рынок. Но это и не технология, потому что, имея деньги, вы купите любую технологию. Наиболее важный потенциал компании — это ее культура.

То же самое верно в отношении людей. Представьте себе молодого человека, имеющего деньги, прекрасное образование и привлекательную внешность. Казалось бы, у него есть все составляющие успеха. Но, предположим, парень не верит в свои силы

и не уважает себя. В результате он попусту растратит время, пытаюсь понять, кто он, что делает и что о нем думают окружающие. Такой человек не добьется успеха. Все его деньги и энергия уходят в песок.

Так в чем же роль менеджмента? В том, чтобы построить взаимодополняющую команду и создать климат взаимного доверия и уважения. Менеджер становится хорошим благодаря тому, *что он собой представляет*, а не тому, что он знает. Легче нанять уже состоявшуюся личность и дать ей знание, чем взять знающего специалиста и делать из него человека.

Что это означает для образования в области менеджмента? По-моему, главное — научить людей сдержанности, умению работать в команде, в атмосфере взаимного доверия и уважения и практиковать конструктивный конфликт. Это необходимая база. Все остальное будет меняться. Мы же в школах учим в основном *знать*, а не *быть*¹².

Предсказывая организационные проблемы

Продолжая тему применения РАЕI-кода, имеющего далекоидущие последствия в области бизнес-образования, хочу сказать, что опыт консультирования огромного количества организаций позволил мне сделать следующий вывод: по сути все их трудности одинаковы. Это все равно что быть многодетным родителем: с первым ребенком каждая ситуация — это кризис, а пятый малыш растет сам по себе. Работая с компаниями, я понял: проблемы повторяются, причем в одном и том же виде.

Это случилось, когда я осознал, что четыре РАЕI-роли развиваются в определенной последовательности. Ведь ни одна компания не рождается с полным набором этих ролей. Жизнь — это университет: ты живешь и учишься одновременно. Организационное развитие, как и воспитание ребенка, происходит в строгом порядке. Если компания испытывает трудности с какой-то из ролей, она «застревает» и не может двигаться дальше. Тогда я знаю: она отклоняется от нормы. Другое название для последовательного развития организационных РАЕI-ролей (равно как и для прогнозируемой последовательности возникновения проблем компании) — «жизненный цикл». В каждом жизненном цикле есть предсказуемые этапы, о которых я подробно расскажу в этой книге: «ухаживание», «младенчество», «давай-давай», «юность», «расцвет». Часто встречаются и этапы старения:

«элитарность», «охота на ведьм», «бюрократия» и «смерть». Почему организации умирают? Потому что по мере прохождения жизненного цикла стиль управления любой компанией должен меняться. То же происходит в семье: с маленьким ребенком вы должны быть строги. Но нельзя обращаться с 30-летней дочерью как с ребенком. В соответствии с жизненным циклом компании поменяться должен не только стиль лидерства, но и организационная структура, система вознаграждения, стратегия и многое другое. Вы не можете обращаться со всеми организациями так, будто они находятся в стадии расцвета. В этом ошибка авторов книги «В поисках совершенства»¹³. Вы должны построить свою организационную культуру, признавая различия и уважая их, приучая к сдержанности и скромности, помня: то, что хорошо для одного времени, не подходит для другого. Ваши действия и поведение, то, какие РАЕI-роли вы акцентируете, также должно меняться вместе с организацией. И я верю, что такова новая парадигма менеджмента, которой мы должны обучать.

Часть 1

Роли менеджеров (лидеров)

Результативность, эффективность и сложности их трактовки¹⁴

Как уже было сказано, хорошо управляемая организация результативна (effective) и эффективна (efficient) как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Любопытно отметить, что некоторые языки не имеют буквального перевода этих английских слов. Иврит, к примеру, оперирует словом «эффективность». Но, чтобы коммуницировать «результативность» (effectiveness), используют слово «целесообразность». Ниже приводятся доказательства, что это понятие не отражает буквальный смысл слова, поскольку не все целесообразные системы результативны.

Быть результативным означает производить то, для чего система и была создана.

Русский язык, напротив, содержит слово «результативный», но, чтобы коммуницировать понятие efficiency, русские переводчики используют слова «организованный» или «продуктивный». Оба они неточны, так как организованность лишь один из элементов эффективности и не все продуктивные системы эффективны.

Надо признаться, что значение этих слов не очень отчетливо и в английском языке, по крайней мере для меня. И если мы хотим, чтобы организации были результативны и эффективны, нужно в первую очередь четко определить, что же это значит.

Так что же такое «эффективность»

Эффективность — это то, каким образом вы осуществляете процесс. Она измеряется тем, как много единиц измерения вложений требуется для того, чтобы обеспечить одну единицу измерения результата.

Система эффективна, если процесс идет с минимальными затратами. Чтобы достичь эффективности, нужно быть организованными, действовать систематично и четко следовать плану.

Быть эффективным — значит следовать процессу, который использует минимум энергии и не позволяет расплыться. Эффективность есть результат следования правильной форме. Она не оставляет места для ошибок. Когда вы применяете систему, которая была спроектирована с целью эффективности, в ней нет места процессу обучения. Нужно лишь следовать предписанным правилам, которые указывают, где, когда, как, с кем и что именно делать.

Нет необходимости думать, вносить инновации, делать выбор. Вообще, чем эффективнее вы хотите быть, тем активнее нужно избегать ситуаций, предполагающих выбор или внесение новшества. Одним словом, чем эффективнее вы хотите быть, тем меньше будете вносить инноваций и тем менее результативными окажетесь в долгосрочной перспективе.

Так что же такое «результативность»

Быть результативным означает производить то, ради чего система и была создана, то есть обеспечивать искомый функционал. Чтобы стать результативным, необходимо пробовать различные варианты до тех пор, пока вы не найдете единственно верный. Таким образом, вы будете вынуждены совершать то, что большинство людей считают ошибками, а я рассматриваю как необходимый шаг на пути к результативности. Но выбор предполагает ошибки, а они, в свою очередь, переводят к напрасной трате энергии.

Чтобы быть результативным в долгосрочной перспективе, вы не должны забывать об инновациях, поскольку клиентам со временем потребуются перемены.

Можно ли измерить организационную результативность? Многие считают продажи самым точным критерием, но это не так. Правильнее задаться вопросом, а возвращаются ли к вам клиенты. И это применимо ко всему, даже к компаниям-монополистам, когда у людей, по сути, нет никакого выбора. Хотя в этом случае лучше внести поправку в критерии: если бы у клиентов был выбор, вернулись бы они? Если ответ отрицательный, то организация нерезультативна. У клиентов в этом смысле срабатывает чутье, подобное разумности животных, которые всегда знают, как найти источник воды, и не возвращаются, если тот пересох.

Компромисс между эффективностью и результативностью

Может ли система быть результативной, не будучи эффективной? Да. Организация достигает своих целей, однако делает это ценой избыточных ресурсов или усилий.

Может ли система быть эффективной, не будучи результативной? Вне всякого сомнения. Я могу тренировать свой удар по теннисному мячу, стоя в одной и той же точке, до тех пор, пока мои движения не достигнут совершенства. Став эффективным, я мог бы сказать своему оппоненту: «Посылай мне мяч прямо сюда!» — и отбивать только те подачи, которые летят прямо в мою ракетку. А в случаях, если они не попадают в цель, назвал бы это промахом противника.

Представьте себе компанию, в которой все настолько хорошо организовано и прописано в руководствах и стандартных процедурах, что каждый знает, что, где и как делать. Система полностью под контролем, ничто не тратится впустую. Организация неукоснительно следует своим правилам, но удовлетворяет все меньше потребностей (клиентов), поскольку они с течением времени изменились, а сама система — нет. В результате потребители вынуждены заполнять бессмысленные бланки и ждать продукт в течение долгого времени. О такой компании можно сказать, что она плохо обслуживает своего клиента. Организация нерезультативна, хотя следует всем процедурам, нацеленным на эффективность. Это называется бюрократией.

Как же так получилось? Каким образом компания, став эффективной, утратила свою результативность?

Чем выше скорость изменений, тем больше организации должны жертвовать своей эффективностью, чтобы быть результативными.

Чтобы быть результативной, организация должна удовлетворять потребности клиентов, которые, представьте себе, *имеют обыкновение часто меняться*, причем делают это намного быстрее, чем перестраивается компания. А к тому времени, как она закончит

реорганизацию, чтобы остаться эффективной, потребности клиентов снова поменяются. И чем выше уровень изменений, тем меньше шанс синхронизировать результативность и эффективность.

В изменчивом мире потребности будут либо удовлетворены, но ценой сверхусилий (то есть неэффективно), либо организация начнет стремиться сохранить свою эффективность. Она откажется изменять свой продукт, что в итоге сделает ее эффективной, но убьет результативность.

И чем быстрее трансформируется ситуация, тем больше организации должны жертвовать эффективностью, чтобы быть результативными, продолжать выполнять свою функцию. Если же они не готовы принести в жертву эффективность, то им придется забыть о результативности.

Так уж выходит, что чаще всего выбирают именно этот вариант. Почему? Да потому что реорганизация компании для сохранения ее результативности означает структурные изменения, что, в свою очередь, может выйти кому-то боком.

Перефразируя Макиавелли, скажем: если вы хотите, чтобы вас ненавидели, постарайтесь изменить людей. Другими словами, легче пожертвовать интересами клиента, чем ступить на зыбкую почву внутриорганизационных баталий. Таким образом, чем быстрее происходят изменения, тем выше шанс, что мир, в котором мы живем, будет становиться все более забюрократизированным. Звучит оптимистично, не правда ли?

Еще немного о результативности¹⁵

Предположим, вы руководите организацией. На чем вы фокусируетесь? В чем ваш приоритет? Знаете ли вы, для кого или для чего занимаетесь этим? Как можете стать результативнее?

Экономист скажет, что вы руководите ради прибыли. Социолог — что ради выживания компании. Я же полагаю — чтобы организация была результативной, ее цель должна заключаться в удовлетворении потребностей клиентов. Если она делает это эффективно, то будет прибыльной. Таким образом, прибыль как результат хорошего руководства показывает, насколько хорошо компания справляется с производством того, ради чего она создавалась.

Чтобы существовать долго, организация должна постоянно обновляться и изобретать себя заново, поскольку потребности клиентов, а следовательно, и цель ее существования, все время меняются.

Но как бы то ни было, главный фокус — это удовлетворение потребностей клиентов. Без этого прибыльность есть результат либо использования какого-то монопольного преимущества, либо какого-то краткосрочного маневра по сокращению издержек за счет удовлетворения потребностей клиентов. И это не будет работать в долгосрочном периоде. Так же, как не сработает и стратегия избегания издержек на внутреннюю перестройку организации. Пусть это и поможет выжить на короткой дистанции, в долгосрочном периоде организация будет обречена.

Составляющие результативности

Предположим, что система результативна, если, функционируя, она обеспечивает должный результат. Акцентирую это, поскольку не все действующие системы результативны. Каждая отдельно взятая ее часть может функционировать нормально, однако система в целом результата не обеспечивает. Например, мотор в моем автомобиле работает (я слышу соответствующий звук), однако машина ожидаемого результата не дает, то есть не едет. Производство любого результата также не обеспечивает (искомой) результативности. Если в приведенном примере автомобиль сдвинется с места, но не в ту

сторону, — это тоже нерезультативно. Чтобы быть результативной, система должна обеспечить желаемый результат — иными словами, начать двигаться вперед.

Система результативна, если, функционируя, она обеспечивает желаемый результат.

Например, чашка с кофе. Она служит своей цели, поскольку в ней кофе, и она имеет удобную ручку, за которую я могу ее держать, не опасаясь обжечь руки.

Лампа над моим столом обеспечивает должный результат, так как освещает стол. Одежда, которую я ношу, результативна, если она меня согревает. Так каков же общий знаменатель в приведенных примерах? Каковы желаемые (искомые) результаты?

Искомый результат отвечает цели, ради которой все затевалось.

И в чем же цель?

А цель не может быть любой. Она должна отвечать не только своим собственным, но и еще чьим-то потребностям. Кофейная чашка существует не сама для себя, а для того, кто из нее пьет. Одна из целей существования одежды — согреть того, кто ее носит. Все в этом мире создано с какой-то целью, и эта цель — быть нужным кому-то.

Лампа над головой призвана вам светить. Машина существует для того, чтобы вас возить. Единственное, что никому не нужно, — это рак, который служит только сам себе. Есть люди, подобные раковым клеткам, мы называем их паразитами. И есть такие правительства: они лишь берут, но не служат. Таким образом, не все системы, которые функционируют, производят результаты или служат какой-то цели, непременно результативны. Их можно назвать таковыми только в случае если: а) они функционируют, б) они производят именно тот результат, для которого предназначены, и в) этот результат служит кому-то (чему-то) еще.

Я люблю во время своих лекций спрашивать: кто заплачет, если ваша компания умрет? Чьи потребности не будут удовлетворены, если вы исчезнете? И если никто не запаникует, то есть никто по-настоящему не нуждается в вашей компании, то даже будучи самой активной и отлично функционируя, она все равно нерезультативна.

Так зачем же нужна ваша организация? Это непростой вопрос. Поскольку все существует, чтобы послужить кому-то, вопрос о предназначении только тогда имеет ответ, когда мы знаем, для кого существуем. Кто заплачет, если мы умрем? Если никто не проронит ни слезинки, то мы впустую тратим энергию.

Так для кого вы существуете? Для ваших клиентов? Обратите внимание, что я намеренно использую слово «клиент», а не «покупатель». Почему? Потому что при слове «покупатель» задумывается только отдел продаж. А финансисты прореагируют примерно так: «Слава богу, он обращается не ко мне!» А между тем каждый менеджер вне зависимости от того, чем он руководит, должен задавать себе вопрос, для чего он работает. Если департамент продаж старается разобраться, чего хочет покупатель, то финансовый и производственный отделы должны спрашивать своих клиентов (департаменты, которые они обслуживают внутри компании), что им следует делать, чтобы быть результативными.

Проблема краткосрочной прибыли

Теория экономики гласит, что организации должны фокусироваться на своей долгосрочной прибыльности. Таким образом, СЕО¹⁶, который ориентируется на сиюминутную выгоду, пренебрегая удовлетворенностью клиентов, не может считаться результативным лидером.

Но «долгосрочный» и «прибыль» — термины расплывчатые. Как велика должна быть прибыль? И «долго» — это сколько? Как сказал однажды Кейнс¹⁷: «В долгосрочной перспективе мы все мертвы». И как прикажете менеджменту обеспечивать эту долгосрочную прибыль? Мой совет — никогда не теряйте из виду изменчивые потребности клиентов и всегда рассматривайте краткосрочную прибыль как ограничение, а не самоцель. Другими словами, жертвуйте интересами собственника ради интересов покупателя, относясь к собственникам как к стейкхолдерам¹⁸, а не клиентам. Отвечайте их запросам, но не максимизируйте их. Вашей целью должна быть абсолютная покупательская удовлетворенность. Вот то, ради чего существует организация. Вот источник годового дохода, без которого она погибнет. Без годового дохода нет прибыли, а без прибыли нет

инвесторов. Все начинается с годового дохода, а следовательно, с покупательской удовлетворенности.

Что происходит, если менеджмент фокусируется на краткосрочной прибыли, чтобы укладываться в рамки квартального плана? Квартальная прибыль на акцию максимизирует проценты собственников: собственники теперь клиенты, а покупатели превращаются в простых стейкхолдеров, для которых компания должна преуспеть на фоне конкурентов — ни больше и ни меньше.

Вопрос, зачем существует ваша организация, не так прост, как может показаться.

Подрывая покупательскую удовлетворенность, менеджмент может запросто уничтожить компанию. Проведем аналогию с семьей, в которой есть маленькие дети. Кто в данной ситуации клиенты? Разве смысл существования семьи не в том, чтобы вырастить детей физически здоровыми и духовно богатыми людьми? А теперь представьте: родители настолько увлечены собственной карьерой и стремлением заработать, что почти не участвуют в жизни своих детей. Да, их доходов хватит не только на здоровье и образование сыновей и дочерей. Но что они получают? Какой результат? Дети растут в достатке, но сами по себе. Похоже, папы и мамы забыли цель родительства. Вы как родители результативны, если растите своих малышей здоровыми физически и духовно, но не забываете при этом, что дети — одна из главных целей существования семьи. То же можно сказать и о компании. Она результативна, если хорошо служит клиентам и удовлетворяет их потребности, что заставляет людей возвращаться к вам снова и снова, несмотря на имеющийся выбор. А прибыль должна быть в размере, необходимом для привлечения капитала, дающего возможность хорошо обслуживать клиентов. Это ограничение, а не цель, подлежащая максимизации.

Почему максимизация прибыли — это плохо

Вообразите себе семью, которая составила свой бюджет, ориентируясь на определенный уровень жизни. И это все, что они обязаны заработать. Ни больше, ни меньше. Время, свободное от

зарабатывания денег, они используют, чтобы побыть с семьей, детьми и посвятить своему дому. Разве может кто-то возразить, что в этой семье все в порядке?

Я предполагаю, что именно так должны управляться компании. Определить, на какую прибыль нужно ориентироваться, чтобы привлекать и удерживать капитал. Выбрать уровень заработной платы, конкурентоспособный на рынке. И сфокусироваться на клиентах и их изменяющихся потребностях.

Вот на чем требуется сосредоточиться. Инвесторы (владельцы) и сотрудники — это сдерживающий фактор, но не цель.

Но в западном обществе мы обычно иначе ведем себя в отношении семьи или бизнеса и не такие послания и теории распространяем по миру через наши бизнес-школы и школы экономики. В компании мы рекомендуем растущую прибыль на акцию (что означает увеличивающиеся заработки для владельцев), поскольку именно это определяет, хорошо ли идут дела. А так как мы продолжаем гнаться за прибылями и игнорировать запросы других стейкхолдеров и особенности окружающей среды, мы уничтожаем нашу планету.

Мы работаем все интенсивнее, чтобы повысить уровень жизни и улучшить ее качество. Но поскольку мы трудимся для этого день и ночь, качество нашей жизни лишь ухудшается: нет времени на детей, супругов, родственников и общество в целом. Да что там, у нас нет времени даже на самих себя...

Материальные цели должны восприниматься как ограничения, которые нужно уважать, но за которыми не стоит гнаться. Акционеров надо воспринимать как держателей облигаций. Дайте им тот возврат на инвестиции, ради которого они продолжают в вас вкладываться. Не больше, но и не меньше.

Сфокусируйтесь на своих клиентах. Чтобы сосредоточиться на этом незаметном, некоммуникабельном потребителе, который, возможно, еще не существует, задайте себе почти сакраментальный вопрос: «Зачем я существую? Кто мне действительно небезразличен?»

Каждый лидер, менеджер, родитель должен регулярно останавливаться и спрашивать себя: «Почему я нахожусь на этой земле? Кому я нужен? Кто заплачет, если я умру? Что я должен сделать, чтобы исполнить свое предназначение?»

И когда вы преуспеете в исполнении вашего долга, почувствуете ликование и вдохновение, трудная работа не убьет вас. Что действительно опасно — так это понапрасну растрачивать жизнь на то, для чего вы вовсе не были предназначены.

*Что приоритетнее: результативность или эффективность*¹⁹

В предыдущих главах мы обсудили значение слов «результативность» и «эффективность». Постараемся понять, что важнее.

Первое, что приходит в голову, — это результативность. Ведь лучше сделать что-то нужное, пусть даже не очень качественно, чем на отлично выполнить то, что никому не нужно. Правильно? Во все нет!

Так ведут себя дети. Дайте им задание, и они его выполнят. Но как только вы проанализируете качество выполнения, вы сразу поймете, что уж лучше бы ни о чем их не просили. Знакомо?

Становясь старше, я начинаю осознавать, что форма важнее содержания. Качество важнее количества.

Да, в краткосрочной перспективе результативность действительно важнее эффективности: важнее сделать что-то, пусть и не очень хорошо. Но если вы возьмете этот подход на вооружение, в долгосрочной перспективе вас ждет катастрофа. Работая неэффективно, вы рано или поздно выдохнетесь, и это неизбежно отразится на содержании.

Загадывая далеко вперед

Приведем в качестве примера йогу (или любой другой вид спорта). Поначалу вы учитесь занимать правильную позицию. Затем развиваете выносливость, удерживая позу и растягиваясь все сильнее. Понимаете? Прежде всего — эффективность (форма), и лишь затем приходит результат. Если, выполняя упражнения йоги, вы будете растягиваться в неправильной позе, то запросто повредите мышцу. То же справедливо и в отношении обучения. Сначала мы должны узнать, как учиться, и лишь потом применить это знание, чтобы освоить контент. Форма первична, содержание вторично.

Мы совершенно не учитываем этого в наших образовательных учреждениях. Студентов учат тому, *что* они должны знать. И если они поймут, *как* этого достичь, то только по счастливой случайности. А

между тем, не зная, *как* добиться, чтобы познавательный процесс стал частью жизни, учащиеся станут невежественными людьми с престижными дипломами в кармане, потому что «содержание», которое они когда-то усвоили, со временем непременно устареет. Такой же анализ применим и к менеджменту. В погоне за результатом — особенно если организация на этапе младенчества жаждет наживы²⁰ — страдает эффективность. Страдает форма. Это равносильно игнорированию плохого поведения ребенка, если он приносит из школы хорошие отметки. Но если он ведет себя плохо, то никто не удивится, что, несмотря на хорошие отметки, он не преуспеет в жизни.

То, как мы выполняем дело, чрезвычайно важно. Действовать правильно, а потом применять знания о процессе, чтобы достичь результата, — это лучше, чем добиться цели и лишь затем пытаться исправить процесс. Это все равно что позволить дереву разрастись, а потом приступить к выпрямлению его кривого ствола.

Принцип, что форма должна предшествовать содержанию, применим и к управлению конфликтом. Многие люди готовы на многое, только бы победить в споре. Однако, выиграв битву, они могут проиграть войну. Много лет спустя мы, вероятно, даже не вспомним, из-за чего разгорелся конфликт. Но мы никогда не забудем того, *как* он разрешился. Если мы потеряли доверие к оппоненту, то, даже забыв детали произошедшего, мы тем не менее будем по-прежнему остро реагировать на сам факт конфликта. Мы больше не захотим работать с этим человеком. Таким образом, *как* становится более важным, нежели *что*. Внимания стоит не только сам факт победы в войне, но и то, как именно она была выиграна. Заглядывайте в будущее. Форма первична, содержание вторично.

Хотя тут есть одна проблема.

Форма превьше содержания. Качество превьше количества.

Как узнать правильную форму, если нет хорошей идеи о необходимом содержании? Вы не пойдете строить дамбу, не имея четкого представления о том, для чего она. Ответ заключается в понимании различия между целью и ее достижением. Вы должны

понимать, чего именно хотите. Многие люди — и я не исключение — спешат воплотить идею сразу же, как только она возникла. Это неверно!

Остановитесь. Не бросайтесь сразу же претворять мечты в реальность. Поработайте над формой, которая донесет идею. Продумайте детали. И только потом воплощайте. Если использовать терминологию РАЕІ, можно проиллюстрировать ситуацию так: (Е) идет первым, затем (А) и лишь затем (Р). Именно к обсуждению этого кода мы и перейдем в следующей главе.

(РАЕІ): код ДНК организации для руководства изменениями²¹

Хочу уточнить, что я подразумеваю под организационной ДНК. Примерно сорок лет назад я понял: существуют четыре роли, которые команда менеджмента должна исполнять, чтобы компания была результативной и эффективной как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. Каждый раз, когда роль не исполняется (или исполняется плохо), организация будет нерезультативна и неэффективна в текущий момент или в будущем. Одним словом, она будет плохо управляться. Эта модель, которую я и мои партнеры развиваем и применяем по всему миру (точнее, более чем в 50 странах), дает возможность менеджеру или консультанту предсказывать и диагностировать организационные проблемы, анализировать причины их возникновения и определять последовательность решения.

Каковы эти роли?

(Р) для производства результата

Чтобы организация была результативна в краткосрочной перспективе, менеджмент должен видеть, что она обслуживает потребности своего рынка и своих клиентов. Я называю эту роль «производитель результата» (Р).

Производитель результата запускает процесс исполнения и обеспечивает результат. Представители (Р)-роли определяются их желанием увидеть осязаемый результат. Типичный производитель результата фокусируется на том, что происходит в данный момент, реагирует на сиюминутные потребности и склонен к поверхностным суждениям.

Чтобы роль производителя результата исполнялась хорошо, нужно соблюсти два необходимых условия. Во-первых, (Р)-менеджер должен знать потребности рынка, которые организация намерена удовлетворять. Во-вторых, главной побудительной силой должна быть, по словам Дэвида Макклелланда, профессора психологии

Гарвардского университета, «мотивация достижения». Менеджмент не сможет успокоиться до тех пор, пока задача не выполнена²².

(А) для администрирования

Администрирование заключается в том, чтобы сделать компанию эффективной за счет организации задач и функций в систему и составления инструкций. Тогда энергия и усилия не будут тратиться попусту. Независимо от того, говорите ли вы о цепочке поставок, инвентаризации, производстве, вы определенно не хотите заново изобретать колесо каждый раз, когда требуется заставить что-либо крутиться.

Роль (А) изучает работающие подходы, анализирует успехи и программирует их повторяемость. Это продвигает организацию вверх по кривой обучения, так что она может капитализировать свою коллективную память и опыт. Чтобы исполнять роль (А), менеджеры должны быть скрупулезными и прямолинейно мыслящими людьми.

Вместо того чтобы мыслить оригинально, администратор стремится стандартизировать все, что только возможно. Менеджер этого типа в соответствии с типологией Макклелланда имеет потребность в контроле.

Если вы результативны и эффективны, вы станете прибыльны в краткосрочной перспективе. Почему? Потому что у каждой потребности есть своя цена, а люди готовы платить за удовлетворение их нужд. Тот, кто сделает это за меньшую цену, получит прибыль, которую я определяю как добавленную ценность. Если вы готовы заплатить десять долларов, а я могу удовлетворить вашу потребность за восемь, то я в прибыли и мы оба довольны.

Под планированием я не имею в виду решение, что делать завтра. Это мечтательность. Планировать — значит решать, что делать сегодня, чтобы результат был завтра.

(Е) для предприимчивости

Чтобы организация была эффективна в долгосрочной перспективе, менеджмент должен проявлять проактивность — предвидеть развитие

новых потребностей, которые он предполагает удовлетворять в будущем, и в соответствии с этим подготовить компанию. В этом цель планирования.

Учтите: под планированием я не имею в виду решение, что делать завтра. Это мечтательность. Планировать — значит решать, что делать *сегодня*, чтобы нужный результат был завтра. Когда завтрашние потребности возникнут, организация должна быть готова соответствовать им.

Как компания может быть проактивна, если никто не знает будущего? Организации нужно быть изобретательной и представить его себе. Однако изобретательность — необходимое, но не достаточное условие для успешной проактивности. Предпринимая действия, чтобы подготовиться к неопределенному завтра, компания должна рискнуть, поскольку будущее может отличаться от нашего о нем представления.

Кто изобретателен и готов к риску? Предприниматель (Е). Таким образом, третья необходимая роль, которая поможет организации быть результативной в долгосрочном периоде, это — «предприниматель».

(I) для интеграции

Роль, которая определяет эффективность организации в долгосрочной перспективе, когда учитываются взаимные интересы, поддерживается культура обучения на примере различий в восприятии и суждениях, формируя отдельных игроков в команду, называется «интеграция».

Что обеспечивает компании эффективность в долгосрочном периоде? То, что она должна развить и поддерживать органическое, живое организационное сознание, которое радикально отличается от сознания механистического.

Посмотрите на стул. Вы можете на нем сидеть, то есть он результативен. Он выполняет функцию, для которой предназначен. Он также эффективен: в нем нет лишнего смысла использования материалов. Но что случится, если у него сломается ножка? Это будет сломанный стул. Кто-то должен будет починить его. В механистической системе сознания, как и в любой машине, нет внутренней взаимозависимости отдельных частей. Скажем, компания теряет продажи, но при этом производственный отдел утверждает:

проблема не в них, а в департаменте продаж. Если продолжить аналогию со сломанным стулом, то с таким же успехом его левая ножка могла указывать на правую и обвинять во всем ее. Почему бы тогда левой ножке не передвинуться к центру стула, преобразовав его в треногу? Потому что нет взаимозависимости.

Теперь посмотрите на свою руку. Пять пальцев. Даже если три из них сломаны, рука по-прежнему остается рукой. Почему? Потому что есть взаимозависимость. Это как если бы каждый отдельный палец думал за всю руку. Пальцы кооперируются. Они поддерживают друг друга. В спорте это называется командной игрой.

В органической, интегрированной организации проблема падающих продаж затрагивает *всех и каждого* — даже курьера, не говоря уже о производстве.

У каждого менеджера свой стиль

Помимо прочего, РАЕI-код может быть использован и для анализа персонального стиля руководства. Код принимает тысячи форм, базирующихся на сильных и слабых сторонах руководителя (обозначенных в коде, соответственно, заглавными и строчными буквами) или же порой полном отсутствии у него способностей (обозначено короткой чертой -) к какой-то из четырех ролей.

Важно, чтобы менеджер поддерживал хотя бы минимальный уровень компетентности в каждой из четырех ролей вне зависимости от того, какая из них является для него ведущей. Если он не обладает способностью исполнять какую-то из них, то он плохой управленец.

Чтобы познакомить вас с этими ролями и показать, как каждая из них влияет на стиль менеджера (а также как это должно повлиять на процесс обучения управленцев), я собираюсь создать четыре архетипа абсолютно неправильного менеджмента.

Давайте представим себе четыре экстремальные ситуации, в которых исполняется только одна роль, а остальные игнорируются.

(P---): «одинокий рейнджер»

Это лучший инженер из всех существующих: продуктивный, усердно работающий. Он так преуспел, что его повысили до руководящей позиции.

Однако у него нет (А) — то есть навыка администрирования, бумажной работы и контроля. У него также нет (Е) — новых идей. Нет и (I) — умения организовать командную работу. Его стиль (P---) можно обозначить так: «покажите мне путь и отпустите меня». Как же он руководит? Прежде всего, усердно работает: приходит на работу первым и уходит последним. У него так много дел, что совершенно нет времени на совещания. Делегирует ли он обязанности? Нет, поскольку его подчиненные «еще не готовы». Как долго они у него в подчинении? «Двадцать лет». Почему же он их не тренирует? «Потому что нет времени». Почему нет? «Потому что мне некому делегировать обязанности».

Я называю этот тип менеджера «одиноким рейнджер». Есть люди, которые работают на него, но их функции сводятся к роли мальчика на побегушках.

В чем он заинтересован больше всего? В том, *что* мы делаем. И неважно как. Главное — делать (сначала стрелять, а потом задавать вопросы).

(-A--): «бюрократ»

А вот следующий архетип — (А), у которого категорически нет (Р), (Е) и (I) — напротив, совершенно не интересуется тем, чем мы занимаемся. Он сфокусирован лишь на том, *как* мы делаем это. Он и его подчиненные приходят и уходят вовремя. То, что они делают в промежутке, не столь важно — ведь они прибыли на работу минута в минуту и покинули офис по сигналу часов. Компании позволительно даже стать банкротом, главное — вовремя. Менеджеры этого типа предпочтут быть лучше совершенно неправыми, чем правым лишь отчасти. Они снабдят вас точным бюджетом, но отправят неверным путем. Бывают ли у них совещания? Да. Каждый понедельник, вторник и пятницу в 9:00, непременно с детальным планом проведения. Это типичные бюрократы. Как они управляют? По книге.

(--E-): «поджигатель»

Третий архетип, (Е)-менеджер, заинтересован в *идеях*. У него есть видение. Его установка в отношении перемен — «Почему бы и нет? Давайте попробуем!» Это относится к чему угодно. Он особенно опасен по понедельникам утром, после долгих выходных, отпуска или

трехчасового перелета. Почему? Потому что в это время он аккумулировал новые идеи, новые возможности.

Есть ли у него совещания? Да, но никто не знает, когда именно они будут. Он может созвать людей внезапно. Впрочем, его сотрудники и не должны готовиться к совещанию, поскольку говорить будет только он. Я называю этот тип менеджера «поджигателем». Ему нравится раздувать пожары.

(---I): «суперпоследователь»

(I)-менеджер — это «политическое животное», которое тратит большую часть своей энергии, созерцая политический климат. Однако информацию он придерживает исключительно для себя. Первым делом он хочет знать мысли других людей, чтобы, оценив, в какую сторону двинется политика компании, начать движение самому.

Все это лишь вопросы восприятия

А вот еще одна аналогия типичным характеристикам каждой организационной роли: представьте себе, что в комнате с одним окном собрались четверо.

Один, выглянув в окно, видит небо, птиц, горы и облака. Другой — только грязную оконную раму.

Кто видит целый мир? (E).

Кто видит, что рама грязная? (A).

Вот почему (E) и (A) недолюбливают друг друга и часто конфликтуют. У (E) есть идеи и планы, а (A) видит пропущенную запятую и на основании этого делает вывод, что (E) подведет компанию, поскольку не обращает внимания на детали. И что думает при этом (E)? Что (A) болван.

(P) не видит ни грязной рамы, ни облаков. Он занят размышлениями о том, как им открыть окно. Будет ли сквозняк?

(I) вовсе не смотрит на окно. Он разглядывает троих остальных и пытается понять, на что смотрят они.

И все четверо — плохие менеджеры, поскольку все четыре роли должны исполняться для того, чтобы организация управлялась хорошо, то есть была результативна и эффективна в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Осознанное руководство изменениями

Проблема, которая показывает, что организация испытывает недостаток в какой-то из ролей — не развивает их, а именно испытывает недостаток, — это очень серьезно. Например, для стареющих компаний характерна потеря предпринимательского духа. А без него организация не использует инновации и не меняется вместе с рынком. Консультируя компании по всему миру, я понял, что четыре роли развиваются и приветствуются в организациях в определенном порядке. И если мы знаем этот порядок и то, какая следующая роль выйдет на первый план, то можем предсказать, с какими проблемами предстоит столкнуться компании.

И напротив, если роль не развилась должным образом в положенное время, то возникнут огромные проблемы, нерешение которых может привести организацию к краху. Генри Киссинджер сказал: «Нерешенная проблема — это потенциальный кризис».

Разница между клиентами и стейкхолдерами²³

Каждая организация существует, или по крайней мере должна существовать для того, чтобы удовлетворять потребности клиентов. Это необходимое, хотя и не достаточное условие прибыльности, а также выживаемости в долгосрочной перспективе.

Кто они, клиенты?

Я использую слово «клиенты» в его общеупотребительном смысле, чтобы обозначить тех, ради удовлетворения нужд которых существуют компании. Но кто они, эти клиенты?

Каждая организация призвана делать что-то, служить кому-то. Эти «кто-то» и есть «клиенты».

Например, кто клиенты бухгалтерии? Помимо налоговых служб и инвесторов ее клиенты — это те сотрудники компании, которым нужна бухгалтерская информация.

Кто клиент отделов персонала? Любой, кому нужны их сервисы. Таким образом, нет организации, у которой не было бы клиентов. Без них у компании нет причин для существования.

Кто такие стейкхолдеры

Но клиентов легко перепутать со стейкхолдерами, в конце концов, они тоже расстроятся, если организация погибнет. Как же различить клиентов и стейкхолдеров?

Стейкхолдерам принадлежит доля в деятельности организации. Они предоставляют ресурсы или сотрудничество, необходимые компании, чтобы хорошо обслуживать клиентов.

Инвесторы и собственники являются стейкхолдерами, поскольку вкладывают в организацию свои деньги и свое время. Банки, акционеры (держатели облигаций) и прочие, кому компания должна деньги, тоже стейкхолдеры, поскольку они рискуют своими деньгами.

А как насчет сотрудников? Они определенно стейкхолдеры, поскольку их работа и, следовательно, зарплата, будут под угрозой, если их компания прекратит существование.

То же самое верно и в отношении менеджмента любого уровня.

Что можно сказать о местном сообществе там, где организация работает? Они тоже стейкхолдеры, поскольку компания может загрязнять воздух, воду или провоцировать пробки на прилегающих дорогах.

Фокусировка на потребностях собственников целесообразна только в частной компании, где они имеют как краткосрочные, так и долгосрочные интересы.

Каждый, у кого что-то есть на кону в организационной игре, — стейкхолдер. Стейкхолдеры — все интересы, внутренние и внешние, которые собраны вместе в целях удовлетворения клиента.

И они вполне резонно ожидают вознаграждения за свои усилия. Но их нельзя считать движущей силой. Организация существует не ради них, а исключительно ради клиентов.

Стейкхолдеры скорее сдерживающий фактор, который менеджмент должен учитывать. Компании достаточно отвечать их запросам, например, выплачивать проценты по займу.

Покупатель — это клиент, который платит

Так кто же такие покупатели? Это клиенты, оплачивающие продукт, который получают. Без покупателей компания обанкротится.

Но даже подразделения организации, не контактирующие напрямую с платящими покупателями, по-прежнему имеют дело с клиентами — теми, кто нуждается в их услугах. Когда же их услуги никому не нужны, у подразделения нет причин для существования. Обслуживая только собственные потребности, оно уподобляется раковым клеткам.

Если каждый департамент обслуживает своих клиентов хорошо, то и организация в целом успешно удовлетворяет запросы покупателей. Но когда департаменты не могут похвастаться хорошим обслуживанием клиентов, компания может проиграть битву за покупателя.

Немного запутанно, не так ли? Но различие весьма значительно, а его непонимание приводит организации к нерезультативности. Как

компания может быть результативной, если она не знает, кто ее клиенты?

Приведу пример из моей практики. Много лет назад я работал с окружным департаментом Лос-Анджелеса по вопросам семьи и детства. Это одна из крупнейших организаций страны, специализирующихся на потребностях детей, которые пострадали психологически, экономически, эмоционально или физически.

Я спросил сотрудников (почти все они были социальными работниками), кто их клиенты. В ответ я получил поразительное количество версий:

- газеты, которые писали о департаменте (надо сказать, департамент очень ревностно следил за освещением прессой его деятельности);
- судебная система, которая решает, что делать, если ребенок подвергается опасности;
- приемные семьи;
- политики и чиновники в Сакраменто и Вашингтоне, от которых зависел бюджет департамента.

Где-то в этом списке были слова о пострадавших детях, но мне пришлось потратить изрядное количество времени, чтобы объяснить: цель существования организации — именно дети, а все остальные в их списке — стейкхолдеры. Именно дети были и есть настоящие клиенты этого департамента.

А теперь протестируйте себя...

Кто настоящий клиент для инвестиционной компании: организация, которую они только что купили, или инвесторы, вложившие деньги в ее собственный фонд?

Я работал с несколькими инвестиционными компаниями и пришел к выводу, что покупатели, для которых они существуют и кто платит за их услуги, — это инвесторы.

Организация, во владение которой они вступили, служит способом удовлетворения инвесторов.

Инвестиционные компании существуют не для того, чтобы оздоровить организацию, которую они покупают. Их задача

максимизировать быстрый возврат на инвестиции. Тот факт, что это может оказать негативный эффект на долгосрочные перспективы приобретенной компании, заботит их меньше всего. Цель инвестиционных компаний — обеспечение возврата на инвестиции. И все.

Другими словами, разговоры, которые вы часто слышите о том, что инвестиционные компании служат цели улучшения функционирования компаний, которые они приобрели, базируются на непонимании того, кто является клиентом, ради которого они существуют. Некоторые инвестиционные компании, если они сочтут это прибыльным, в буквальном смысле уничтожат долгосрочные перспективы купленной компании. Зато их клиенты, инвесторы, будут улыбаться по дороге в банк. То ли это, чего мы хотим?

Клиент акушера

А теперь возьмем в качестве примера мою организацию, Институт Адизеса.

Кто наш клиент?

Это не CEO, поскольку порой нам приходится говорить им, что стиль их управления не отвечает потребностям организации.

Это не сотрудники, поскольку иногда их влияние разрушительно: они могут требовать условий, которые компания не может себе позволить.

Это не менеджмент, иногда в буквальном смысле разворовывающий организацию.

Это и не инвесторы, требования которых о быстрых возвратах способны погубить компанию.

И даже не покупатели являются клиентами Института Адизеса. Ведь покупатели могут просить разные виды скидок, уступок и подарков, что разрушительно для организации.

Не задавайтесь вопросом, кому вы стараетесь услужить, чтобы защитить самого себя. Спросите лучше: «Кому я стараюсь служить?»

Наш клиент — сама компания. Но что это значит? Что такое компания, если не ее покупатели, инвесторы, сотрудники?

Организация — это никто из них по отдельности, но все они, вместе взятые. Это сочетание всех ингредиентов, которые необходимы для удовлетворения потребностей их существующих и потенциальных клиентов.

Другими словами, клиентом симбергетического консультанта Адизеса (это новое поколение консультантов, которое я обучил) является здоровье организации.

Мне нравится сравнивать сервисы Института Адизеса с акушерскими.

Мы беспокоимся о здоровье матери, чтобы она могла родить здорового ребенка. Другими словами, мы заботимся о способности организации удовлетворить потребности существующих и потенциальных клиентов — тех, которые могут еще и не существовать. Мы хотим удостовериться, что организация, которую мы консультируем, проактивна, способна изменяться и адаптироваться, чтобы удовлетворить потребности своих клиентов сейчас и в будущем.

Как обстоят дела с некоммерческими организациями

Сложность с определением, кто является стейкхолдером, а кто клиентом или покупателем, усиливается в случае с организациями, существующими не ради прибыли. В бизнесе клиентов идентифицировать легче, поскольку они — это источник дохода. Они приносят деньги, то есть обеспечивают компании кровотоку, который и гарантирует ее выживание и процветание. Без клиентов организация погибнет. Но в некоммерческих организациях (НКО) финансы не поступают со стороны покупателей. Ресурсы выделяются государственными или федеральными бюджетами, приходят от доноров.

Поэтому предсказуемо, что многие организации такого рода имеют склонность фокусироваться на финансирующих их источниках как на группе, чьи потребности нужно удовлетворять в первую очередь. Клиенты, которым НКО должна обеспечивать сервис, оказываются отодвинутыми на второй план.

Представим, например, классический музыкальный оркестр. Когда администраторы планируют программу на следующий сезон, они часто выбирают путь наименьшего сопротивления и собираются играть то, что хочет услышать их главный источник денег.

Однако такой подход затрудняет развитие аудитории, которое в долгосрочной перспективе гораздо важнее, поскольку вызывает социальные перемены и обогащение духовного и образовательного уровня.

Чтобы избежать путаницы со стейкхолдерами и клиентами, лидеры НКО должны стремиться к духовному развитию, задаваясь вопросом «Кто действительно нуждается в наших услугах?», а лучше «Кому должны быть нужны наши услуги?», и фокусироваться на будущем. Те, кому действительно нужны ваши услуги, и есть ваши клиенты.

Следующий вопрос: «В ком организация нуждается, чтобы удовлетворить потребности клиентов?» Это стейкхолдеры.

И наконец, как организация может удовлетворить потребности стейкхолдеров, не жертвуя при этом потребностями своих клиентов? Это самый сложный вопрос, поскольку зачастую существует реальный конфликт интересов между потребностями стейкхолдеров и клиентов. Чтобы обеспечить более высокий возврат на инвестиции своим инвесторам, менеджмент может существенно урезать клиентские сервисы или устраниваться от оказания противоречивых социальных услуг, даже если они жизненно необходимы для клиентов.

На чем фокусируетесь вы?

Представьте на мгновение, что вы — фотокамера. Должны ли вы сфокусироваться на владельцах, оставив покупателей на заднем фоне, или лучше навести объектив на клиентов (покупателей), даже если это будет значить, что владельцы окажутся отдаленным расплывчатым пятном? Я бы предположил последнее.

Кто-то может не соглашаться с тем, что я говорю, потому что мои аргументы бросают вызов правам собственников — священной корове капиталистической системы. Я не согласен с Милтоном Фридманом²⁴, нобелевским лауреатом по экономике, который настаивал на том, что цель бизнеса — это только бизнес: нужно служить собственникам, и только им. Он утверждал, что собственники вкладывают свои деньги

во что-то. Они должны иметь право использовать эти средства так, как считают нужным, и максимизировать возврат на инвестиции. Но сосредоточенность на капитале, когда потребности собственников ставятся превыше всего, имеет смысл только в случае частной компании, где собственники имеют как краткосрочные, так и долгосрочные интересы. При этом они автоматически фокусируются на клиентах и их изменяющихся потребностях, чтобы быть уверенными: организация выживет и надолго останется процветающей.

И совершенно другое дело, если компания становится публичной или ее покупает инвестиционный фонд. Когда такое случается, происходит отстранение собственников от менеджмента. В публичной компании у капитала нет лояльности и долгосрочных обязательств, имеющих у собственника частной компании. Вы не успеете опомниться, как акционеры перейдут от одной организации к другой. Они не ведут себя как собственники, посвящающие свою жизнь строительству компании. Они инвесторы и думают только об одном — возврате на их инвестиции. Таким образом, это всего лишь стейкхолдеры, а не цель, ради которой существует организация.

Это напоминает мне переход от холостяцкой жизни к семейной. Пока вы одиноки, вы можете сосредоточиваться исключительно на собственных потребностях. Как только у вас появляется семья и особенно дети, фокус резко меняется. Вы не можете больше вести себя так, будто по-прежнему принадлежите лишь себе.

Посмотрим на это с другой стороны. Когда компания становится публичной и менеджмент отделяется от собственников, их интересы также раздваиваются. И менеджеры, не являющиеся собственниками, должны перефокусироваться.

Теперь владельцы стали стейкхолдерами, поскольку их долгосрочные обязательства более не существуют. Цель существования компании заключается в удовлетворении потребностей клиентов, так как, чтобы остаться жизнеспособной, организация нуждается в их долгосрочной лояльности. Акционеры могут внезапно изменить политику своих вложений. Компания не имеет возможности вести себя столь гибко. Она должна беспокоиться о своих клиентах, поскольку именно их лояльность обеспечивает ее долгосрочное выживание.

Этот веский аргумент имеет множество последствий. Одно из них заключается в том, что состав совета директоров должен быть пересмотрен. Он обязан представлять интересы клиентов, стейкхолдеров и собственников — как в Израиле, где каждый совет директоров публичной компании включает представителя местного сообщества и назначается фондовой биржей, а не избирается акционерами.

Возвращаются ли они?

Чтобы быть результативным менеджером, спросите себя, зачем существует ваша организация. Кто ее стейкхолдеры, чьи ресурсы и поддержка ей нужны и с чьими интересами вам придется иметь дело? Кто ее реальные клиенты или покупатели, чьи потребности вы должны удовлетворить? Это ваша цель и вы можете измерить ее повторными продажами. Возвращаются ли ваши клиенты? Если речь идет об НКО, когда у людей может и не быть выбора, спросите себя, вернулись бы они к вам, имея его.

Вы должны внимательно следить за всеми стейкхолдерами, чтобы убедиться, что они не ослабляют вашу способность обслуживать эту группу. Помните: стейкхолдеры — это скорее сдерживающий фактор, нежели клиентская база. Не задавайтесь вопросом, кому вы стараетесь услужить, чтобы защитить самого себя. Спросите лучше: «Кому я стараюсь служить?» Это и есть цель вашего бизнеса.

А теперь сфокусируйтесь на переменчивых потребностях ваших клиентов (покупателей).

Измеряя успех²⁵

Одно из основных отличий коммерческих организаций от НКО в том, что последние не генерируют прибыль и, соответственно, не могут использовать ее как критерий успеха. В соответствии с общепринятым мнением это лишает их преимущества.

Я не готов принять подобную мотивировку. Более того, я воспринимаю это как абсолютное непонимание процессов руководства динамикой организаций.

Вне зависимости от того, коммерческое это предприятие или некоммерческое, хорошо управляемая организация должна быть результативна и эффективна как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Это справедливо в том числе и для семьи, и для общества в целом. Таким образом, прибыль — это не обязательно хороший критерий измерения результативности или эффективности, а иногда она и вовсе не попадает в поле зрения.

Если мы понимаем, что именно является залогом успеха в процессе руководства, то в контексте ролей, которые менеджмент и лидерство должны обеспечить, у НКО и коммерческих предприятий много общего.

Пример коммерческой организации

Прежде всего давайте обратимся к измерению успеха для коммерческой организации. Если вы спросите ее лидеров, для чего они существуют, типичный ответ — «прибыль». Но все мы уже должны знать, что это неправильный ответ. Прибыль — это как табло в теннисном матче: вы не можете выиграть, созерцая табло, вместо того чтобы следить за мячом. Многие менеджеры вскарабкались на высшие управленческие позиции, изучая финансы или бухгалтерию, но ничего не понимая в администрировании. И если они просто следят за цифрами, то это очень опасно для компании. Но что такое в данном случае «мяч»? Это удовлетворение потребностей клиентов.

Если вы стабильно отвечаете их требованиям, то вы результативны. Делая это эффективно за счет хорошего администрирования, то есть роли (А), организация будет прибыльной в краткосрочной перспективе. Почему? Компания, удовлетворяющая

на конкурентном рынке потребности своих клиентов по более низкой себестоимости, чем воспринимаемая ценность этих потребностей, имеет добавленную ценность, которая измеряется генерируемой прибылью.

Другими словами, прибыль в рыночной экономике — это добавленная ценность, то есть разница между ценой и издержками.

Пример некоммерческой организации

Как это применимо к НКО?

У них есть клиентская база (сообщество, для которого они обеспечивают сервис), и они тоже должны удовлетворить потребности этих клиентов.

Вопрос лишь в том, какова цена, которую люди готовы заплатить, чтобы удовлетворить эти потребности. В случае с некоммерческой организацией ее трудно разглядеть, однако цена существует на все.

Все НКО должны спросить себя, какое сообщество они обслуживают и сколько люди в этом сообществе готовы заплатить, чтобы удовлетворить свои потребности. Цена не обязательно выражается в деньгах. Это может быть их эквивалент — время, усилия, трудности или даже боль. Это может быть время, которое люди готовы ждать, чтобы выяснить, будет ли их заявка на финансирование подтверждена.

Например, как долго люди готовы ждать в очереди в больнице? Когда я работал над планированием лечебных учреждений для Ганы, я изучал, сколько километров люди готовы пройти, чтобы получить лечение в клинике. В этом и выражалась цена.

Итак, вместо того чтобы говорить: «Мы не используем прибыль как критерий оценки» — НКО должны спросить себя:

1. Кого мы обслуживаем?
2. Какова цена, которую клиенты готовы заплатить за обслуживание?
3. Помогаем ли мы им самым эффективным образом из возможных (мы результативны? Мы эффективны?)?
4. Добавляем ли мы ценность?

Краткосрочная или долгосрочная прибыль?

Коммерческие организации измеряют свою успешность по краткосрочной прибыльности, добавленной ценности. НКО должны оценивать себя по менее существенным, но все же реальным характеристикам, спрашивая, приносят ли они дополнительную ценность наилучшим образом.

По сравнению с лидерами коммерческих предприятий лидеры НКО должны гораздо сильнее полагаться на себя и свою честность.

Это непростые вопросы, которые зачастую требуют больше самодисциплины, честности и прозрачности, чтобы измерить эквивалент цены, чем это практикуется при подсчете прибыли. Действительно ли НКО понимает потребности сообщества, которому служит? Осознает ли она, что именно должны претерпеть люди в этом сообществе, чтобы получить помощь? Делает ли все от нее зависящее для удовлетворения их потребностей наиболее эффективным образом?

Есть еще и дополнительная сложность. Многие НКО — особенно государственные агентства — по сути являются монополистами на ту услугу, которую предоставляют. Так что их клиенты могут, даже вынуждены платить гораздо более высокую цену (в виде потраченного впустую времени или нервов), чем если бы этот сервис был частным и конкурировал с другими подрядчиками.

По сравнению с лидерами коммерческих предприятий руководство НКО должно гораздо больше полагаться на себя и свою честность. Их замеры успеха базируются исключительно на том, насколько честно они оценили свою работу.

Общие долгосрочные проблемы

Чтобы быть результативным и эффективным в долгосрочной перспективе, коммерческая организация должна определить будущие потребности своих клиентов, она должна быть органически структурирована, чтобы в ней не было незаменимых и компании ничто не угрожало, если какая-то ее часть столкнулась с трудностями.

То же самое относится и к НКО. Некоммерческие организации должны четко знать, могут ли они идентифицировать будущие потребности определенного сообщества и достаточно ли проактивны, не отстают ли от времени. Структурированы ли они таким образом, чтобы уход из организации учредительного директора не помешал ей выжить в долгосрочной перспективе?

Иными словами, существует довольно много сходства между коммерческими и некоммерческими структурами. Основная же разница заключается в интерпретации различных ролей, которые требуются организации, чтобы быть результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

(I) перед (E): второй взгляд на интеграцию²⁶

Существует миф, будто американцы могут решить любую проблему, если имеют инновационную технологию и дадут волю человеческой изобретательности.

Наши герои — гении-одиночки, сами пробивающие себе дорогу и открывающие новые пути решения проблем. Среди них Генри Форд, годами экспериментировавший в своем гараже в Дирборне, Томас Эдисон, «волшебник из Парка Менло», выдававший на-гора изобретение за изобретением, озарение за озарением, «грубые индивидуалисты», жившие во времена после Войны за независимость²⁷ и создававшие новые формы производства и организаций, сделавшие Америку индустриальным гигантом XIX столетия.

В последнее время у нас появились новые герои и злодеи — Стив Джобс, Билл Гейтс, Майкл Милкен²⁸, которые развивали инновационные продукты, маркетинговые схемы, финансовые инструменты и которых мы мифологизировали как часть этой традиции.

Поскольку количество изменений в последние десятилетия растет в геометрической прогрессии, увеличивается и наше беспокойство о реорганизации корпоративной энергии и конкуренции на глобальном рынке.

Американскими компаниями овладела идея фикс о повторном открытии «духа предпринимательства» в корпоративных корнях. Мы начали восхвалять «интрапренеров»²⁹ — тех сотрудников внутри организации, которые хотят опробовать собственные предпринимательские идеи, — и предприняли попытку создать им для этого условия. «Властелины вселенной» заправляли на Уолл-стрит, а мелкие инвестиционные конторы изобретали новые правила риска.

В калифорнийской Кремниевой долине молодые люди открывали высокотехнологичные стартапы в неформальных ночных дискуссиях, за столами с пустыми бутылками из-под колы и переполненными пепельницами.

Ментальность стартапов была мифологизирована как новый вид «калифорнийской мечты». Это было как если бы мы могли снова вернуться к корпоративному здоровью и прибылям через наши национальные традиции индивидуализма, инноваторства и бизнес-креативности.

Но так ли уж точны наши мифы? Есть ли у нас право присваивать себе инноваторство и креативность? Существует ли по-прежнему гений-одиночка?

Элементы успешной креативности

На протяжении многих лет экономическая теория внушает нам, что предпринимательство есть главный фактор экономического роста. Один из защитников этой теории — Йозеф Шумпетер³⁰, который в 1913 году высказал идею, что инновация и предпринимательство стали критическими факторами для роста капитализма³¹.

В 1950-х Дэвид Макклелланд рассмотрел этот вопрос с точки зрения психологии в своих работах о том, как предпринимательство в индийских деревнях повлияло на их экономическую жизнеспособность. Его выводы подтвердили теорию Шумпетера: предпринимательство имеет первостепенную значимость для экономического роста и успеха³².

Даже гений, если он одинок, не сможет преуспеть. То, что гениям успех обеспечен, это миф.

В своей книге «Управление жизненным циклом корпораций» (Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It)³³ я тоже предположил, что предпринимательство способствует расцвету компании, а его недостаток — закату.

Но после того как книга была опубликована, я крепко призадумался. Мое мнение начало меняться, и это было удивительно. Не индивидуализм, а интеграция — вот что нужно.

Мы знаем, что у каждой системы свой жизненный цикл. Она рождается, растет, стареет и умирает. Это справедливо для людей, деревьев, машин и даже звезд. «Система» не обязательно должна дышать, то есть быть ожившей, чтобы иметь жизненный цикл.

А это значит, что изменения корпоративной системы имеют предсказуемый шаблон. И существует поведение, типичное для каждого из этапов ее жизненного цикла. Так, новая машина сталкивается с проблемами, типичными именно для «молодой» техники: ее части требуют подгонки. А новая программная система может нуждаться в отладке.

Старые машины также имеют свои типичные проблемы: они обычно разваливаются на части. То же самое происходит со старым домом, человеком или со старой компьютерной системой, которая несовместима с новым софтом.

Проблемы интеграции

Так каков же общий знаменатель? Растущие системы борются за интеграцию с внешним рынком и разваливаются внутренне, поскольку следование за быстрыми изменениями рынка не оставляет им энергии на создание и поддержку внутренней интеграции.

Напротив, стареющие системы, стремясь поддержать внутреннюю интеграцию (то есть мирные внутренние политики), с возрастающей скоростью теряют фокус на интеграцию с рынком.

Только когда компания находится на этапе расцвета, она интегрирована как внутренне, так и внешне. И проблема, которая перед ней стоит, — как задержаться в этом состоянии, несмотря на все быстрые изменения, которые она будет продолжать испытывать.

Как рост, так и старение связаны с интеграцией. Что помогает компании достичь сбалансированного роста? Интеграция. Что замедляет старение? Та же интеграция. Кстати, вы заметили, что влюбленные люди выглядят моложе своих лет, а люди, испытывающие ненависть, — старше? Любовь — это абсолютная интеграция.

Таким образом, путь к расцвету и пребывание в нем обеспечиваются через поддержку интеграции.

Я наблюдал в Индии, как йоги, проводившие свою жизнь в упражнениях и медитации, выглядели вне категории возраста. Даже местному индусу трудно определить, сколько им на самом деле лет. И это вполне понятно, поскольку как медитация, так и йога — это пути к большей сбалансированности, то есть к достижению внутренней интеграции.

Но что же такое интеграция? Как она влияет на рост или его отсутствие (старение) и как все это соотносится с предпринимательством?

У этих вопросов есть как психологическая, так и организационная ипостаси. Такие разные творцы, как Ван Гог, Пауль Клее³⁴ и Альберт Эйнштейн, описали процесс творчества больше как интеграцию, чем как озарение. Великие художники интегрированы со своим искусством до такой степени, что порой они ощущают его как продолжение себя.

Они были вдохновлены. Обратите внимание: слово «вдохновлены» имеет похожий корень со словом «дух», «быть в духе»³⁵. Когда вы в духе, вдохновлены, вы интегрированы с чем-то большим, чем вы сами. Вы превосходите самих себя, как если бы вступили в общение с кем-то за пределами вашего тела. Много священных книг, включая Тору и Коран, были «надиктованы» святым присутствием, как утверждали их авторы.

В широком смысле это ощущение свойственно всем креативным усилиям, включая бизнес. Чем инновационнее мыслит инженер, тем сильнее он чувствует себя частью механизма.

Генри Форд, например, обладал таким качеством в отношении моторов. Когда его сын Эдсел Форд придумал впечатляющий дизайн для новой машины (позднее «модель А»), у отца возникло ощущение как эффективности мотора, так и высокой прибыльности рыночного продукта.

Стив Джобс всей своей карьерой и публичными выступлениями также демонстрировал нам чувство интеграции, слияния со своим продуктом. Он говорил, что он видит компьютер как коллективное произведение искусства и что возможность поделиться этим искусством приводит его в восторг.

Келвин Кляйн, знаменитый модельер, сказал, что начал терять хватку, когда слишком увлекся производством. Он больше не был интегрирован с рынком. Поэтому он решил переключиться на субконтракты по производству, чтобы иметь возможность чувствовать рынок снова.

Таким образом, интеграция предшествует предпринимательству, поскольку понимание, ощущение, осведомленность об инновациях

необходимы, если мы хотим выпустить что-то новое и реально полезное.

Поскольку инновация — не *причина* роста, необходимо создавать условия, в которых такой конструктивный рост возможен. И то, что мы имеем в виду, говоря «предпринимательский», — это на самом деле способность к интеграции. Однажды я прочел в рекламе такой текст: «Что такое новая идея? Это когда две старые идеи встречаются в первый раз». Еще один способ сказать, что инновация, новые идеи, создаются путем комбинирования и интегрирования существующих идей.

Нельзя сказать, чтобы японцы славились как уникальные индивидуальные предприниматели. Однако корпорация «Япония» доминирует на мировой экономической сцене уже довольно долгое время.

В Японии и бескомпромиссное бизнес-чутье, и инноваторский инстинкт базируются на культурных традициях и социальном коде, которые акцентируют интегрирующие функции взаимного доверия и уважения. Лидер должен заботливо формировать доверие, но он зависим от нижестоящих. Как *shinyo* (взаимное доверие), так и *wa* (социальная гармония), одновременно отвечающие корпоративным, личным и социальным целям, должны бережно взращиваться.

Эта парадигма стоит за японским успехом в командном производстве и их *keiretsu* (сети) производителей и поставщиков, а они, в свою очередь, являются источником японской инновационности и креативности. Они объединяют полномочия, власть и влияние (CAPI)³⁶ и получают высокоэффективный процесс исполнения решений. Затем в качестве операционного кода они каскадируют и децентрализируют предпринимательскую активность до выполнимого процесса.

Историческая модель янки

У нас нет необходимости ходить за тридевять земель в поисках модели для интеграции как источника бизнес-креативности и инноваций. Мы привычно думаем о ноу-хау янки и индивидуализме, когда обращаем свой взор к началу нашего производственного наследия, доставшегося от Новой Англии³⁷ XIX века. Янки обладали даром развития ресурсов для международной коммерции —

женьшень для Китая, треска для Европы, рабы для Америки, даже лед для Индии и гранитные камни американской архитектуры, — и эта коммерция высвободила капиталы для индустриального взлета.

Вы заметили, что влюбленные люди выглядят моложе своих лет, а люди, испытывающие ненависть, — старше? Любовь — это абсолютная интеграция.

Однако, как указывает историк Дэниел Бурстин³⁸, технология, которая сделала заводы возможными, не была изобретена в Новой Англии. В Британии уже были традиции механического производства. У французов имелось понимание кооперативного производства, которое предсказывали французские социалисты-утописты Сен-Симон и Фурье. Промышленные предприятия янки оказались столь оригинальными и успешными благодаря тому, что они гениально связали воедино производственные процессы, а затем поделили их на четко разделенные части, над каждой из которых трудилась вся команда.

Воспользовавшись преимуществом воды как источника дешевой энергии и связав свои заводы и фабрики с мировыми рынками посредством железных дорог, предприниматели Новой Англии, такие как Роберт Лоуэлл, объединили производственные процессы под одной крышей. Основанный им в 1814 году производственный комплекс в Уолтеме стал образцом для развития индустрии. Позже система взаимозаменяемости Уитни проделала то же самое в отношении цехов: Эли Уитни разложил производство ружей на определенное количество этапов, каждый из которых монотонно выполнялся одним работником (прообраз сборочной линии Форда).

Подобный стиль производства требовал умеренно образованной рабочей силы, чтобы в рамках одного производственного процесса людей было легко перемещать с одного участка на другой. Рабочие должны были функционировать как часть команды и участвовать в организованном процессе.

По иронии судьбы ключом к потрясающим промышленным успехам Америки стала не индивидуальность или технологии, а способность изобретательно интегрировать процессы. Обратите

внимание также, что не это была интеграция людей. В данном случае я говорю о механистической системе интеграции, обычно ассоциируемой с ролью (А).

Как бы то ни было, именно такое мышление сделало систему успешной.

За пределами предпринимательства

Действительно ли мифы об индивидуальности и технологии сбивают нас с толку? На самом деле, что способно разбудить в человеке дух предпринимательства? Возможно, «неукротимая жадность», о которой Вернер Зомбарт написал в своем классическом труде о становлении капитализма в Европе во время Ренессанса?³⁹ Или это ребячество, которое каким-то образом сохранилось во взрослом человеке: мечты, нежелание упустить свой шанс. А может быть, имеет место одержимость идеей, как это описывается фрейдистской психоаналитической традицией? Или же это неприкаянность того, кто стремится доказать всем, что он заслуживает испытывать чувство общности? Возможно также, что это культура капиталистической этики, выросшая в Америке из религиозных ценностей (на этом настаивает Макс Вебер в работе «Протестантская этика, или Дух капитализма»⁴⁰).

В двух исследованиях в течение 1980-х журнал Inc. спрашивал пять сотен CEO-предпринимателей, что их вдохновляло. Результаты были порой противоречивы, но несколько трендов выделялись. Управленцы, которые приняли участие в опросе, исповедовали в основном типично американские ценности. Значительное количество респондентов в обоих исследованиях разделяли (и признавали это) «стремление к власти» и желание «контролировать собственную жизнь». Однако второе исследование выявило тренд, связанный с ростом «ситуативного предпринимательства» — когда люди опытные, хорошо разбирающиеся в своем деле и интегрированные в рынок, вдруг замечали нишевый сдвиг рынка и запускали собственные предприятия. Они знали свою отрасль, чувствовали ее.

«Большая идея» как явление синтеза

Давайте посмотрим на предпринимательство более пристально. Когда компания находится в стартовой точке, мы считаем этот запуск индивидуальным действием. Это как прозрение: внимание, появляется знак лампочки и крупным шрифтом гениальная идея, которую предпринимателю надо лишь воплотить. Мы даже не думаем об интеграции с миром. Возможно, позже, когда компания начнет расти, мы увидим потребность в командах и «интеграции ради продуктивности». Но по крайней мере в самом начале бизнеса мы не думаем о предпринимательстве и интеграции как о явлениях взаимосвязанных. Мы думаем о новой компании как о продолжении личности ее основателя.

Когда бизнес-идея впервые приходит кому-то в голову, это и есть самый настоящий акт интеграции. Лампочка с идеей может продолжать появляться, но вот процесс трансформации света этой лампочки в стартап требует синтеза.

Эти предприниматели были на рынке как потребители, как CEO, как менеджеры других компаний, и они уже впитали в себя колоссальную информацию об этом рынке, конкурентах и рыночной среде. Или, возможно, это их техническое «чутье» к предпринимательству: в какой-то момент они начинают интегрировать всю имеющуюся информацию и именно тогда рождается идея.

Акт появления идеи, ее тестирования и строительства на ее основе компании неразрывно связан (по крайней мере, в его зачаточном состоянии) с процессом интеграции: синтезирования функций, идей, продуктов и рынков, людей и процессов.

Предприниматель как интегратор

По мере взросления компании требуется выход на новый уровень интеграции. И новый вызов заключается в том, что предприниматель должен продолжать совершать чудеса интеграции, однако теперь вся приходящая к нему информация вторична. Вначале, как правило, основатель настолько близок к рынку, что, возможно, сам занимается продажами. Теперь этого нет, и большинство основателей вынуждены сидеть в офисах из-за необходимости решать груды проблем и иметь дело с банками, становясь, таким образом, администраторами, менеджерами и организаторами.

В результате они оказываются перед необходимостью нанимать менеджеров, которые станут их руками, глазами и ушами. Они должны научиться координировать как информацию, так и группы людей. Это первый значительный управленческий вызов, с которым сталкивается основатель, — нужно перерасти в себе интегратора-одиночку. Именно на этом «интрапренеры» часто выдыхаются.

Избегая ловушки основателя

«Ловушкой основателя» я называю случаи полной зависимости организации от своего основателя. Эта зависимость может быть настолько сильна, что в случае ухода или смерти основателя компания погибает. Если основатель хочет избежать подобной ловушки, то интеграцию, которую он обеспечивает единолично, ему следует перенести на организацию в целом.

Таким образом, еще до того, как основатель передает в другие руки право на креативность и предпринимательство, он должен перестать быть основным инициатором, принимающим все решения, и стать интегратором более высокого уровня. Его роль станет заключается в том, чтобы объединять тех, кто отныне будет осуществлять интеграцию. Именно в этот момент многие основатели попадают в ловушку основателя⁴¹. Боясь потерять власть, они сопротивляются передаче интеграционных функций. И даже сделав это, продолжают смешивать понятия делегирования и децентрализации, что на данном этапе жизненного цикла равносильно отречению.

Слишком много всего надо сделать, и собственник не в состоянии объединять всю организацию, тащить ее на себе. Однако пытаясь делегировать обязанности, не создав предварительно систему контроля, собственник вполне резонно будет чувствовать угрозу, когда люди начнут принимать решения самостоятельно. Тогда случится неизбежное: собственник вновь возьмет бразды правления в свои руки. Перепалка на тему «Это зона вашей ответственности» — «Нет, я за все отвечаю» может продолжаться бесконечно, ставя компанию в положение мячика на резинке и уничтожая моральный дух сотрудников и авторитет собственника.

Его ошибка в данном случае заключается в делегировании полномочий на предпринимательство без предварительного

обеспечения интеграции. Основатель пытается найти себе замену, но, конечно же, никогда не будет полностью удовлетворен. Поскольку интеграция должна предшествовать предпринимательству, лучшая стратегия — сначала собрать команду, чтобы принимать решения и действовать.

Как правило, второе поколение менеджеров, приходящих в компанию, обычно профессионалы, специализирующиеся на маркетинге, исследованиях, развитии и т. д. По сути, они берут на себя некоторые роли основателя в той степени, в какой они чувствуют тенденции рынка, а он нет. Но когда собственник начинает опасаться, что он уже не так значим и компания «не его», он чинит препятствия своим заместителям, а потом жалуется, что делегирование полномочий не работает. Как результат, организация начинает разваливаться.

Не подобна ли ваша компания нашей Вселенной, которая становится все больше и больше, при этом разрушаясь изнутри — в своей основе?

Почему существует так много быстрорастущих, но нездоровых компаний? Причин множество, но главным можно считать лишь один фактор. Когда происходят изменения — а растущие организации меняются постоянно, — не все подсистемы растут синхронно и интегрированно. Маркетинг толкает вперед, бухгалтерия запаздывает, департамент развития нуждается в колоссальном рывке — и т. д. Совокупность не изменяется как одно целое. Результат — дезинтеграция, распад.

Секрет здорового роста — сбалансированность. Необходимо обращать внимание на интеграцию по мере увеличения организации и следить за процессом роста, который балансирует между внутренней и внешней ориентацией, компанией и рынком. Одним словом, нужна синхронность.

Если вы хотите омолодить компанию, сделайте ее более ответственной и находящейся под воздействием ее франшизы — клиентов и покупателей. Интегрируйте организацию с теми, кого она обслуживает. Сегодняшняя интеграция делает возможным завтрашнее

предпринимательство. Именно баланс между интеграцией и предпринимательством, синхронностью и принятием рисков — причина долгосрочного роста. Это позволяет компании достичь расцвета.

Когда наступает расцвет? В точке уравновешенного контроля и гибкости, когда мы полностью интегрированы (в Калифорнии говорят так: «Когда у нас есть всё вместе»).

Независимо от того, человек это или организация, брак или страна, мы достигаем расцвета, когда у нас есть всё вместе.

Когда мы *не* достигаем расцвета? Когда все мы стараемся бежать, но некоторые держатся за руки, кто-то бежит быстрее, а иные и вовсе путают направление.

А когда мы выходим из состояния расцвета, дезинтеграция усиливается и ускоряется процесс старения.

Лаять на неправильное дерево

К какому выводу все это нас приводит? Что мы лаем на неправильное дерево или даже на неправильный лес, поскольку ищем факторы роста и в мире бизнеса, и в обществе в целом.

Разрушительные силы ускоряются.

На рынке труда — в постоянно соперничающих позициях работников и менеджмента. В разрушении окружающей среды.

В социуме — в продолжающейся трагедии наркомании, школьного насилия — и главное, в разваливающихся семьях.

Политически — в недостатке уверенности и уважения к нашим правительственным учреждениям, согласия между правительством и обществом.

Экономически — во все возрастающей потере ориентации рабочей силой и очевидном недостатке целей для наших продуктивных возможностей. Вдобавок, чем выше уровень и интенсивность изменений, тем сильнее вмешательство в процесс правовых институтов. Как результат, все большее число внешних правил регулируют наше поведение, укрепляя чувство бессилия и становясь источником дальнейшей дезинтеграции общества и бизнеса.

Необходимо воспитывать и поощрять креативное окружение и для бизнеса, и для общества. Это не обязательно должно означать больше экономических поощрений за предпринимательский индивидуализм.

Государственной политике стоит посмотреть на другие социальные, политические и экономические сферы, где можно сформировать высокоинтегративные процессы. Это включает отношения между конгрессом и президентом, бизнесом и работниками, бизнесом и правительством и особенно между правительством и обществом. Нужны новые подходы не только к количественной, но и к качественной оценке национального и индустриального роста, включая такие факторы, как качество жизни и окружающей среды.

Грядущие вызовы

Поскольку мы поощряли и мифологизировали предпринимательство как индивидуальный поступок, у нас возникнут проблемы при переориентировке на командные формы. Необходимо развить установки в отношении бизнеса, сходные с японскими. Нужно развить культуру и привычку командной работы, жизнеспособного и реалистичного взаимного доверия и уважения. Это требует очищения эго. Будет трудно. Но если мы этого не сделаем, то какие бы виды «командного менеджмента» или «командного производства» мы ни задействовали, эффект будет поверхностным и без серьезной поддержки.

СЕО растущих компаний, спросите себя: не дался ли вам экономический успех ваших компаний ценой личного физического разрушения? Не разваливается ли ваша семья под давлением нынешней работы и общества? Не похожа ли ваша компания на Вселенную, которая расширяется на периферии и сокращается в центре? Чем сильнее в вас предпринимательская жилка, тем больше внимания вы должны уделять корпоративной интеграции. Чем больше энергии и ресурсов вы тратите на внешнюю экспансию, тем больше вам необходимо тратить на внутреннюю интеграцию.

Центробежные силы должны быть уравновешены центростремительными, или вы непомерно раздуете структуру и потеряете все.

Питер Друкер красноречиво описал развивающееся «общество организаций»⁴². Если мы хотим поддерживать в наших корпорациях инновационность и креативность, мы должны сделать больше, чем просто увеличить бюджет на исследования и развитие или

клонировать цеховые формы командного производства и менеджмента.

Мы также должны развить в себе установки, которые поощряют интеграцию как условие для креативной бизнес-активности, особенно при помощи создания по-настоящему взаимодействующих команд, построенных на взаимном доверии и уважении. Таким образом, мы будем формировать предрасположенность к органическому, а не к механистическому сознанию внутри корпораций, при котором группы и индивидуумы остаются изолированными, хотя и взаимосвязанными.

Увидеть лес за деревьями

Есть одна старая история о трех каменщиках, которые делали кирпичную кладку для нового здания. Прохожий спросил одного из них: «Что вы делаете?» И получил ответ: «Я кладу кирпичи». Тогда он спросил второго, который занимался тем же самым: «Что вы делаете?» И получил ответ: «Я строю стену». Наконец, он задал тот же самый вопрос третьему и услышал в ответ: «Мы строим храм, чтобы почитать Бога».

Он понимал, что такое креативность и инновации.

Анализ инаугурационной речи президента Обамы⁴³

Ицхак Адизес и его партнеры Небоска Карик (Юго-Восточная Европа), Сунил Доведи (США), Карлос Валдесусо (Бразилия) сделали контент-анализ инаугурационной речи президента Барака Обамы, чтобы диагностировать его РАЕI-стиль. Ниже эта речь приведена полностью, каждое предложение в ней маркировано как функция одной из необходимых управленческих ролей. Выводы приводятся после речи.

Инаугурационная речь президента Обамы⁴⁴

Я стою здесь сегодня, склоняя голову перед нашими задачами (I), благодарный за доверие, которое вы мне оказали (I), осознавая жертвы, принесенные нашими предшественниками (I).

Я благодарю президента Буша за его службу нашей нации (I), а также за то благородство и сотрудничество, которые он проявил во время нашей смены (I).

Теперь уже 44 американца принимали президентскую клятву. Эти слова произносились во времена поднимающейся волны благосостояния и спокойной воды мира. Но так же часто эта клятва давалась во времена сгущающихся туч и бушующих штормов. И в такие моменты Америка оставалась сама собой не только благодаря навыкам (P) или дальновидности (E) тех, кто занимал эту высокую должность, но и потому что мы, люди, оставались верны идеалам наших предков и честны по отношению к нашим основополагающим документам (A).

Так было. Так должно быть и в нашем поколении американцев.

То, что мы сейчас в кризисе, уже очевидно. Наша нация находится в состоянии войны против широко распространившейся сети насилия и ненависти. Наша экономика серьезно ослаблена вследствие жадности и безответственности некоторых, а также вследствие нашего общего провала (I) в принятии трудных решений (P) и подготовке нации к новым временам (E).

Дома были потеряны, работа исчезла, бизнесы закрылись. Наша медицинская система слишком дорогая, наши школы терпят слишком

много неудач — и каждый день приносит новые доказательства, что то, как мы используем энергию, укрепляет наших врагов и угрожает нашей планете. Все это показатели кризиса, данные и статистика. Менее измеримой, но не менее существенной является потеря уверенности нашими людьми (I), леденящий страх, что Америку ждет неизбежный спад, что следующие поколения должны умерить свои ожидания. И сегодня я хочу сказать вам, что испытания, с которыми мы столкнулись, реальны (P). Они серьезны и их много. И с ними будет нелегко справиться, особенно в короткое время (A). Но знай, Америка: мы с ними справимся (P).

Сегодня мы собрались здесь, потому что мы выбрали надежду, а не страх (E), единство цели, а не конфликт и разлад (I).

Сегодня мы пришли, чтобы провозгласить конец мелочным жалобам и фальшивым обещаниям, встречным обвинениям и избитым догмам, которые слишком долгое время душили нашу политику (P).

Мы остаемся молодой нацией. Но, говоря словами Священного Писания, пришла пора повзрослеть. Пришла пора снова утвердиться в нашей выносливости (I), выбрать лучший путь развития нашей истории (E), нести дальше этот драгоценный дар, эту благородную идею, передававшуюся из поколения в поколение (P): Богом данное обещание, что все мы равны (A), все свободны и все заслуживаем шанса на счастье (E).

Величие нашей нации в том, что мы не рассматриваем величие как данность (P). Оно должно быть залуженным (P). Мы никогда не искали легких путей (P). Этот путь был не для трусов, не для тех, кто предпочитает отдых работе или ищет только удовольствий, богатства и славы (P). Напротив, это был путь тех, кто готов рисковать (E), делать (P), созидать (P). Кто-то прославился на этом пути, но большинство мужчин и женщин гораздо чаще оставались неизвестными (P) — те, кто и поставил нас на длинную ковровую дорожку процветания и свободы (P).

Это ради нас они упаковали свои нехитрые пожитки и проделали долгий путь из-за океанов в поисках новой жизни (E).

Это ради нас они тяжело работали на потогонных производствах и строили Запад, терпели удары кнутом, вспахивая жесткую землю (P).

Это ради нас они боролись и умирали в таких местах, как Конкорд⁴⁵ и Геттисберг⁴⁶, Нормандия⁴⁷ и Вьетнам (P).

Снова и снова эти мужчины и женщины сражались, жертвовали собой и работали до кровавых мозолей, чтобы мы могли жить лучше (P). Они видели Америку чем-то большим, нежели сумма личных амбиций (E), чем-то, что превышает любой разницы в рождении, богатстве или принадлежности к какой-то группе (I).

И это тот путь, который мы продолжаем сегодня (P). Мы остаемся наиболее преуспевающей и сильной нацией на земле. Наши труженики не менее продуктивны, чем до того, как этот кризис начался (P). Наши умы не менее изобретательны (E), наши товары и услуги не менее востребованы, чем на прошлой неделе, в прошлом месяце или прошлом году (P). Наши возможности не уменьшились (A). Однако времена сопротивления переменам и защиты узких интересов прошли (E). Начиная с сегодняшнего дня мы должны подняться, стряхнуть с себя пыль и снова начать работать (P) на благо Америки (E). Везде, куда ни кинь взгляд, нужна такая работа (P). Состояние экономики требует оперативного вмешательства.

И мы будем действовать (P) не только для того, чтобы создать новые рабочие места (E), но также и ради того, чтобы заложить основы будущего роста (E). Мы будем строить дороги и мосты, электросети и цифровые линии связи, которые так важны для коммерции и которые объединяют нас (P). Мы вернем науке ее заслуженное место и вооружимся чудесами техники, чтобы улучшить качество системы здравоохранения и снизить ее издержки (E). Мы поставим себе на службу солнце, ветер и землю как топливо для наших машин и двигательную силу для наших заводов (E). И мы трансформируем наши школы, колледжи и университеты так, чтобы они соответствовали требованиям времени (E). Все это мы можем осуществить (P). И мы это сделаем (P).

Есть те, кто подвергает сомнению наши амбиции, кто предполагает, что наша система не выдержит, не справится с большим количеством масштабных планов. Что ж, их память слишком коротка, раз они забыли то, что эта страна уже совершила (P), то, чего свободные мужчины и женщины могут достичь (P), когда их воображение (E) объединено общей целью (I) и необходимостью проявить отвагу.

Эти циники не понимают, что земля под ними уже дрогнула (E), что избитые политические аргументы, занимавшие нас долгое время,

более не применимы (E). Вопрос, который мы задаем сегодня, не в том, велико или малочисленно наше правительство, а в том, работает ли оно должным образом (P) — действительно ли помогает семьям найти работу с достойной оплатой (P), заботу о здоровье, которую они не могут себе позволить (P), пенсии, достойные уважения (P). И мы намерены продолжать те программы, в отношении которых ответ будет «да» (P).

А если ответ отрицательный — программы будут закрыты (P). И те из нас, кто имеет отношение к управлению народными деньгами, будут нести ответственность (A) за то, чтобы траты были обоснованными (A), за избавление от дурных привычек (E), за то, чтобы вести все дела открыто (A), потому что только так мы сможем восстановить жизненно необходимое доверие между народом и его правительством (I).

Также перед нами не стоит вопрос, является ли рынок силой добра или зла. Невозможно превзойти силу рынка в том, как он генерирует богатство и свободу.

Но этот кризис напомнил нам, что без присмотра рынок может легко выйти из-под контроля (A). Нация не может долго процветать, если она благоволит только богатым (I). Успех нашей экономики всегда зависел не только от размеров нашего ВВП, но от того, многим ли было доступно наше процветание, от возможности дать шанс каждому желающему (I) — и не из благотворительности, а потому, что именно таков самый верный путь к всеобщему благу (I).

Мы отвергаем выбор между нашей безопасностью и нашими идеалами как фальшивку (I). Отцы-основатели, сталкиваясь с опасностями, которые мы с трудом можем себе вообразить, заложили основы права, обеспечивающего превосходство закона (A), права, укоренившегося в крови поколений. Эти идеалы по-прежнему делают мир светлее (E), и мы не собираемся жертвовать ими ради выгоды (E). Поэтому пусть все народы и правительства, кто смотрит на нас сегодня, от самых высоких столиц до самых маленьких деревень, как одна из тех, где родился мой отец, знают: Америка друг всем нациям, каждому мужчине, женщине и ребенку, которые ждут от будущего мира и достоинства (I), и знают, что мы готовы стать лидером еще раз (E). Вспомните, что предыдущие поколения победили фашизм и коммунизм не только при помощи ракет и танков, но и при помощи

альянсов и прочных убеждений (I). Они понимали, что одна лишь наша сила не сможет защитить нас и не даст нам права делать то, что хочется. Вместо этого они знали, что силы растут в благоразумном их использовании (A), что наша безопасность проистекает от справедливости нашего курса (A), силы нашего примера (P), скромности и воздержания (I).

Мы хранители этого наследия (A). Ведомые этими принципами, мы можем без страха встретить новые угрозы, которые требуют еще больших усилий (P), еще большей кооперации и взаимопонимания между нациями (I). Мы начнем (E) ответственно (I) передавать управление Ираком его собственным жителям (P) и выкуем трудный мир в Афганистане (P). Вместе со старыми друзьями и бывшими врагами (I) мы будем без устали работать (P), чтобы минимизировать ядерную угрозу, остановить глобальное потепление планеты (E).

Мы не будем извиняться за наш стиль жизни или колебаться, защищая его.

А тем, кто ради своих целей сеет террор и убивает невинных, мы говорим: наш дух сильнее и его не сломать (P), вы не сможете пережить нас (P) и мы победим (P). Потому что мы знаем, что наше пестрое наследство — это сила, а не слабость (I). Мы нация христиан, мусульман, иудаистов и индуистов (I). Языки и культуры со всех концов света принимали участие в формировании нас как нации (I). А поскольку мы попробовали горький вкус гражданской войны и сегрегации и вышли из этой темной части нашей истории более сильными и объединенными (I), мы верим, что застарелая ненависть когда-нибудь пройдет (I), что линии племен разрушатся (I), поскольку мир становится теснее, наша общая человечность должна проявиться себя (I) и что Америка должна сыграть свою роль (P) в воцарении новой эры мира (E).

Мусульмане: мы ищем новый путь (E), основанный на взаимных интересах и взаимном уважении (I). Лидеры, которые жаждут сеять конфликт по всему миру или обвинить Запад во всех бедах своего общества, знайте: ваши сограждане будут судить вас (A) по тому, что вы можете построить, а не потому, что вы можете разрушить (P).

Те, кто цепляется за власть посредством коррупции и обмана, а также подавления инакомыслия, знайте: вы на неверной стороне

истории, но мы подадим вам руку, если вы готовы предварительно разжать ваши (I).

Люди, принадлежащие к бедным нациям: мы готовы пообещать работать рядом с вами (I), чтобы сделать ваши фермы цветущими и дать возможность течь чистой воде (P); накормить нуждающиеся тела и насытить голодные умы (P).

[Некоторые] забыли о том..., чего свободные мужчины и женщины могут достичь (P), когда их воображение (E) объединено общей целью (I) и необходимостью проявить отвагу.

А тем нациям, которые, как и наша, наслаждаются относительным изобилием, мы можем сказать, что мы не можем более позволять безразличие по отношению к страдающим за пределами наших границ (I), не можем потреблять мировые ресурсы, невзирая на последствия (A). Потому что мир изменился и мы должны измениться вместе с ним (E).

И по мере того как мы обдумываем дорогу, открывающуюся перед нами (E), мы со смиренной благодарностью вспоминаем тех храбрых американцев (I), которые в эти самые минуты патрулируют удаленные пустыни и горы (P). У них есть что сказать нам. И павшие герои, которые покоятся в Арлингтоне, обращаются к нам сквозь века.

Мы чтим их (I) не только потому, что они стражи нашей свободы (A), но и потому, что они олицетворяют дух служения (I) — готовность найти смысл в чем-то несоизмеримо большем, чем человек сам по себе (E). И вот сейчас, в этот самый момент, который определит судьбу целого поколения, мы должны преисполниться именно этим духом (I). Как бы много правительство ни могло сделать и как бы много оно ни должно было сделать (P), но в конечном счете именно вера и решимость американского народа — вот то, на что полагается эта нация (I). Это доброта принять незнакомца, когда рушатся законы гостеприимства (I), самоотверженность работников, которые скорее урежут собственные рабочие часы, чем увидят, что их друг потерял работу (I), — вот то, что ведет нас сквозь темные времена.

Это храбрость пожарного штурмовать заполненный дымом лестничный пролет (P), но также и родительская готовность растить ребенка (I) — вот что решает нашу судьбу.

Наши испытания могут быть внове для нас (E). То, как мы будем справляться с ними, тоже будет новым (E). Но ценности, от которых зависит наш успех, — честность (A) и усердная работа (P), отвага (P) и честная игра (A), толерантность (I) и любопытство (E), лояльность (P) и патриотизм (I), — все эти вещи нам привычны. Все они не лгут. Они были движущей силой прогресса на протяжении нашей истории (E).

То, что от нас требуется, — это возвращение к этим истинам (A). То, что требуется от нас сейчас, — это новая эра ответственности (A) — признание каждым американцем, что у нас есть обязанности перед самими собой, перед нашей нацией и перед миром в целом. Обязанности (P), которые мы не только принимаем без нежелания, но беремся за них с радостью (P), твердо зная, что нет ничего более подходящего духу, вернее определяющего наш характер, чем полностью отдаваться трудной задаче (P).

Это цена гражданства (A).

Это источник нашей уверенности — знание, что Господь призывает нас сформировать свою судьбу (E).

Это смысл нашей свободы и веры, то, почему мужчины, женщины и дети разных рас и вероисповеданий могут собраться вместе для празднования (I) вдоль этой прекрасной улицы, и то, почему человек, чей отец меньше шестидесяти лет назад не мог работать в местном ресторане, может сегодня стоять перед вами, принимая самую священную из клятв.

Так давайте отметим этот день почитанием того, кто мы такие и куда привело нас наше путешествие (P). В год рождения Америки, в самый холодный из месяцев, маленькая группа патриотов согревалась у умирающих костров на берегах ледяной реки. Столица была покинута. Враг наступал. Снег был запятнан кровью.

В тот самый момент, когда исход нашей революции был под самым большим сомнением, отцы нашей нации приказали, чтобы людям были прочитаны следующие слова:

«Да будет известно всему миру... что посреди зимы, когда ничто кроме надежды и достоинства не могло выжить..., город и страна,

поднятые одной общей опасностью, пришли, чтобы встретиться с ней лицом к лицу» (P).

Америка, перед лицом нашей общей опасности, в этой зиме наших невзгод, давай будем помнить эти вечные слова. С надеждой (E) и достоинством давайте снова поборем ледяные течения (P) и вынесем надвигающиеся шторма (P). И пусть дети наших детей скажут, что, когда настала пора наших испытаний, мы отказались закончить это путешествие (P), что мы не повернули назад и не поколебались (P), и, устремив взгляд на горизонт (E), с Божьей милостью (I) мы понесли (P) этот великий дар свободы и доставили его (P) в целости следующим поколениям (E).

Спасибо. Да благослови вас Бог. И благослови Бог Соединенные Штаты Америки.

Анализ

Если контент-анализ корректен, то стиль Обамы в первую очередь (P), потом (I), а затем (E) и (A). Мы относим (P)-контент его речи к ситуации, в которой оказались США: он должен апеллировать к кризису и к тому, что нужно сделать. Таким образом, возможно, что (P)-характеристики более принадлежат ситуационному императиву, нежели стилю.

Мы полагаем — и это не стало для нас сюрпризом, — что он преимущественно (I) и после этого (E).

Это делает его государственным деятелем.

На пути к хорошему менеджменту⁴⁸

В прошлое десятилетие были весьма востребованы теория и практика основанной на коллективизме японской системы с ее аксиомами менеджмента команды и командного производства.

Сейчас командное мышление вошло в тренд и стало частью американской корпоративной арены.

Но если мы всего лишь заимствуем организационную формулу руководства командой без понимания ее движущих сил, то к чему мы придем? Изменения означают конфликт. Для хороших руководителей и должного руководства нам необходим процесс взаимного доверия и уважения. Хорошие руководители — это люди, которые могут управлять взаимным доверием и уважением, — и они сами это знают. Это сродни управлению лошадью или гоночной машиной. Если вы хотите научиться кататься верхом (хотя бы просто усидеть в седле), то лошадь должна доверять вам, а вы ее чувствовать. Водители гоночных машин говорят: разница между победой и проигрышем заключается в том, насколько тонко вы чувствуете машину. Вы не можете управлять автомобилем по частям, а должны вслушаться в мотор и движение. Хороший руководитель неспособен стать средоточием всех добродетелей, которые мы хотели бы приписать менеджменту. Однако есть пути, ведущие к тому, чтобы стать хорошим руководителем.

1. Кто совершенен?

Некоторые менеджеры являются хорошими администраторами, другие прекрасные предприниматели или интеграторы. Некоторые — великолепные производители результата. Никто не рождается с полным набором PAEI-кода: (P) производство результата, (A) администрирование, (E) предпринимательство, (I) интегрирование. Но это не означает, что мы на всю жизнь должны застрять в единственной роли. Такая стартовая точка дает нам первый и наиболее органичный для нас способ восприятия мира.

Вполне можно научиться смотреть на мир с других точек зрения. Мы должны стремиться исправлять наше восприятие и

исполнение в тех сферах, которые не очень органичны для нас, признавая тот факт, что совершенными мы быть не можем.

2. *Оставайтесь на связи: не теряйте из виду свое социальное окружение*

Принимайте обратную связь от других, чтобы определить, кто вы есть. Осознайте, что вы то, что вы делаете. Учитесь учиться у мнения других людей. Если руководители принимают свои слабости так же активно, как и свои сильные стороны, то они способны справиться с конфликтами, проистекающими от разницы управленческих стилей. Как писал поэт Роберт Бернс:

*«Будь силой высшей дан нам дар
Себя увидеть так, как видят нас другие»⁴⁹.*

3. *Самоактуализация: умеете найти баланс в самооценке*

Осознайте не только свои сильные стороны, но и слабости. Как сказал Мигель Сервантес, «Сделать своим делом осознание себя — это самый трудный урок в мире»⁵⁰.

В прошлом такие мыслители, как Абрахам Маслоу и Карл Роджерс⁵¹, уже писали о «самоактуализирующейся личности». Сейчас эта тема возникает снова. Имена могут меняться, но идея остается все той же: самоактуализирующиеся люди ориентированы на действие, выбиваются из общего ряда и готовы учиться у каждого. Они — кровь и плоть результативной, вовлеченной команды менеджеров.

4. *Выбраться из футляра*

Хорошие менеджеры — это люди, которые слушают, слышат и видят. Они не позволяют себе «слушать не слыша» или слушать, но не чувствовать. В текущих условиях это нелегко. Современные технологии взяли нас в плен и надежно приглушили наши чувства. Но хорошие руководители чувствительны и к своему влиянию, и к влиянию на них.

Как сказал Мигель Сервантес, «Сделать своим делом осознание себя — это самый трудный урок в мире».

5. *Видеть по-настоящему*

У нас есть только одно слово для обозначения снега. У эскимосов их много. Мы должны расширить наши возможности взаимодействия с другими, научиться видеть превосходство в других — особенно в тех сферах, где мы не столь преуспеваем. Признать умения других, которые дополняют наши, значит сделать еще один большой шаг к созданию команды.

6. *По-настоящему слушать*

Хороший руководитель ориентируется на мнения тех, чьи суждения могут быть лучше его собственных. Ошибочно воспринимать людей выше- или нижестоящими, поскольку это формирует культ личности и предполагает, что руководитель превосходит своего подчиненного во всех отношениях.

7. *Управлять конфликтом*

Мы должны признать, что конфликты в порядке вещей. Они необходимы для роста. Высокорезультативный руководитель способен достойно встречать и регулировать конфликты, которые неизбежно возникают, когда люди с разными потребностями и стилями общения работают вместе ради результативной комбинации стилей. Если же вы избегаете столкновений руководящих стилей или ищете постоянной гармонии, то провоцируете катастрофу. Цель в том, чтобы работать в направлении создания поддерживающей обучающей обстановки — такой, в которой конфликты воспринимаются не как угроза, а как возможность учиться и развиваться как команда.

8. *Знать, «как быть настоящим»*

Если в XXI веке с его новыми формами совещательного и командного менеджмента мы останемся в неразберихе, не развивая методов обращения с другими, то можем спровоцировать крах руководства и организации как таковой. В современном обществе часто придается слишком большое значение тому, как сделать что-то, и почти игнорируется важность *быть настоящим*. Менеджмент — это слушание, чувствование, знание самого себя — и это самый трудный урок

в мире. Успеха достичь нелегко, но ролевой менеджмент предназначен именно для того, чтобы обеспечить этот результат.

Часть 2

Жизненные циклы

«Дорожная карта» жизненных циклов организаций⁵²

Ни одной организации не удастся зародиться сразу и результативной, и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе с изначально развитым полным набором РАЕI-ролей. Компании развивают каждую из ролей постепенно, в течение долгого времени. Даже если приходит сотрудник, превосходно справляющийся с какой-то из ролей, все равно нужно время, чтобы «сыгратья», развить эту ДНК.

Все это не происходит в вакууме. Роль развивается лишь по мере того, как мы решаем стоящие перед нами проблемы. Таким образом, проблемы, вынуждающие нас развивать роли, — это норма. Тут уместна аналогия с малышами, которые падают, когда учатся ходить, или со стартапами, прилежно обучающимися контролировать свой кэш.

То, как роли с течением времени развиваются, стареют и умирают, и составляет дорожную карту. Она дает возможность прогнозировать грядущие проблемы компании, а также их масштаб: терпимые, огромные или фатальные. Эта дорожная карта — жизненный цикл организации⁵³, позволяющий управлять изменениями проактивно и сознательно, то есть принимать решения, которые трансформируют компанию в результативную и эффективную в настоящем и будущем.

Данная глава описывает типичные этапы жизни организации начиная с момента зарождения идеи ее создания и заканчивая тем, когда компания распадается или прекращает свое существование.

Ухаживание (раЕi)

Это стадия, в которой никакой организации еще не существует! Основатель пока только мечтает о том, что это будет за компания и какой он ее себе представляет. В этот момент начинает развиваться первая роль — предпринимателя (Е), когда человек представляет себе будущее и готов принять на себя риски по его созиданию.

На этом этапе большое количество шума в системе — норма: основатель компании постоянно рассказывает всем и каждому, какой

потрясающий бизнес он собирается построить. Он полон страсти и энтузиазма. Самое забавное, что главный человек, которого он стремится убедить, — это он сам. Именно так он наращивает приверженность, которая ему необходима, чтобы рискнуть и основать компанию.

Эта приверженность должна с течением времени институционализироваться и разделяться максимальным числом сотрудников и руководителей организации. Ведь без всеобщей приверженности в случае ухода или смерти основателя компания погибнет. Жизнеспособность организации измеряется степенью приверженности ее членов. Возьмем в качестве примера политические системы. В эпоху коммунизма попасть в СССР было очень легко, а вот выйти оттуда — крайне сложно. Напротив, необходимо было приложить немало усилий, чтобы попасть в США, но выйти было легко. О чем это говорит? Какая из систем более жизнеспособна?

Если в процессе фазы ухаживания развивается *только* роль (E) — дело плохо. Другие необходимые роли также должны развиваться хотя бы до их порогового уровня — обозначим его строчными буквами (p), (a), (i). В противном случае организация не сможет перейти к другой стадии, когда развиваются следующие роли. В качестве аналогии здесь подойдет бутон розы: в нем уже есть все составляющие будущего роскошного цветка.

Становление ролей (p), (a) и (i) происходит по мере разработки бизнес-плана. Он должен сформулировать точные потребности, которые организация собирается удовлетворить, указать, кто станет клиентом и почему. Это развивает (p)-роль до необходимого порогового уровня, служа также дополнительным тестом для идей основателя. Когда бизнес-план отвечает на вопрос, *как* компания собирается удовлетворять эти потребности, развивается (a)-роль. Когда же план включает систему ценностей, которая будет присуща организации, чтобы, подобно конституции, направлять ее поведение (к сожалению, это делается крайне редко), он обращается к (i)-роли.

Чтобы управление отвечало всем требованиям, компании нуждаются в качественном исполнении всех четырех ролей. Следовательно, все организации, в том числе некоммерческие, должны иметь бизнес-план. Работая с президентами разных стран, я

заметил, что те же принципы применимы и на уровне государств. Например, нации, которые были колонизированы, испытывают недостаточность в (А)- и (Е)-ролях. Эти роли когда-то исполняли колонизаторы, а с их уходом самостоятельно роли не развились.

Перечислим признаки здорового ухаживания: много страсти и волнения, готовность рисковать, учитывая при этом специфику реалий. То есть речь не идет о пустых мечтаниях. Приверженность проходит испытание реальностью: бизнес-план определяет роли (р), (а) и (і). Код здоровья для этапа ухаживания — (раЕі).

В случае, если имеет место нездоровое ухаживание, основатель, сталкиваясь с препятствиями (как правило, они порождены требованиями к реализации его идеи), стремится поменять идею, прерывая один мозговой штурм другим. Вся эта суета не приводит к прогрессу. Шума много, но дело не сдвигается с мертвой точки. Код такого ухаживания — (--Е-). В каждый конкретный момент любая организация имеет конечный запас энергии. Как только (Е)-роль стабилизирована и хорошо выражена, а бизнес-план прошел испытание реальностью ролей (р), (а) и (і), здоровая компания может больше не концентрировать свою энергию на (Е), а переходить к роли (Р). Это как если бы у системы был мозг. Он имеет фиксированную сумму энергии, которая должна быть потрачена результативно и эффективно.

Сначала он вкладывает эту энергию для развития (Е), затем перенаправляет ее от (Е) к (Р). Организация входит в стадию младенчества (Раеі). Переход от ухаживания к младенчеству происходит тогда, когда риски уже предприняты — контракты подписаны, люди наняты, кредиты взяты, инвестиции сделаны, деньги потрачены. Компания прекращает планировать и начинает действовать.

Младенчество (Раеі)

Это момент, когда (Р) на первых ролях. Период разговоров закончился, пришло время засучить рукава и действовать. В этот момент нужны «делатели», достиженцы (производители) — те, кто может произвести результат. Хорошие основатели объединяют в себе роли (Е) и (Р): у них есть идеи и они знают, что такое упорный труд.

В младенчестве организация, характеризующаяся (Раеі)-кодом, бесконечно занята процессом работы. Время мечтаний ушло. Основатель контролирует все решения и обычно ведет себя весьма авторитарно, проявляя очень низкий уровень (І). В этот период уровень (А) в компании тоже крайне невысок. Каким бы ни был (А), вероятнее всего, он записан на салфетке или куске старого конверта, небрежно засунутых в карман основателя. Однако если из-за сфокусированности на процессе выживания пренебречь (Е), то организация потеряет свое видение и предназначение. Мечта превратится в бесконечную и бесцельную работу.

К тому же если (А)-роль в организации-младенце окажется ниже необходимого порога, то несмотря на упорный труд и полученные доходы эта вполне результативная компания так и останется неэффективной. Не хватит системности. Как результат — высокие продажи при высоких потерях (вплоть до банкротства).

Слишком много (А) или (Е) также нежелательно. Нехватка подробных должностных инструкций в порядке вещей для начинающих компаний. Но если этот младенец настаивает на детальном организационных диаграммах и должностных инструкциях, как это присуще бюрократиям, компания окажется задушена преждевременным переизбытком (А). Представим себе в качестве примера, что ребенок пытается играть в футбол в парадном костюме и при галстуке. В детском возрасте вполне допустимо быть немного испачканным или повредить пару-тройку костей. Мы учимся на своих ошибках. Они очень важны для приобретения жизненного опыта. Организация должна его накапливать.

Слишком много (Е) также может уничтожить компанию-младенца. Основатель стремится постоянно изобретать что-то новое и варьировать технологии, вместо того чтобы направить свою энергию на продажи и генерирование доходов. Он внутренне ориентирован на продукт и технологии, а потребности клиентов позабыты-позаброшены. Итак, в младенчестве организация должна переключить свою ориентацию от (Е) к (Р).

Нормальное младенчество имеет код (Раеі). Однако часто оно выглядит как (Р---) или откатывается назад к стадии ухаживания — до уровня (раЕі), а бывает и хуже — (--Е-). Переход к следующему этапу жизненного цикла возможен только тогда, когда организация

уверена: ее видение может быть поставлено на коммерческие рельсы, она вправе рассчитывать на постоянных клиентов и ее денежный поток положителен. Эти две роли — (E), развившаяся в период ухода благодаря разработке видения, и (P), которая развилась в младенчестве благодаря ориентированности на задачу превратить мечты в реальность, — теперь должны быть синхронизированы, чтобы возникло их настоящее сотрудничество.

Процесс энергозатратный, поскольку обе роли — (E) и (P) — подобны сообщающимся сосудам: усиление одной происходит за счет ослабления другой. Чем усерднее вы работаете над удовлетворением текущих потребностей — (P), — тем меньше времени остается на то, чтобы задумываться о будущем — (E). Таким образом, организация должна приложить усилие, чтобы две роли работали вместе.

В конце концов наш «младенец» начинает благополучно переключаться между ночным сном и разглядыванием окружающего мира. Когда в компании налаживаются положительный денежный поток, некоторая последовательность в области продаж и контроль затрат, она переходит на следующий этап жизненного цикла.

«Давай-давай» (PaEi)

Компания успешна, активна, заносчива, растет бурно, как трава по весне, — и это как раз тот момент, когда она может вляпаться в неприятности. Организация выглядит как мини-конгломерат. Менеджмент мечтает и затем работает над воплощением своих идей, которых, как правило, оказывается слишком много на единицу времени.

Когда компания достигает этого уровня успеха, особенно если стиль ее создателя силен в ролях (E) и (P), но испытывает нехватку в (A) и (I), — основатель иногда настолько ослеплен радостью по поводу исполнения мечты, что чувствует себя всемогущим. Он начинает предпринимать все более рискованные действия. Он словно ребенок, научившийся ползать: все вокруг хочется потрогать и изучить. В голову закрадываются примерно такие мысли: «То, что мы сделали на обувном рынке, можно реализовать и на рынке недвижимости, да и вообще, почему бы нам не открыть еще и трейдинговую компанию?»

[Компания на этапе «давай-давай»] словно ребенок, научившийся ползать: все вокруг хочется потрогать и изучить.

На этапе «давай-давай» компания ослеплена возможностями, но не управляет ими. Она имеет слишком много приоритетов — больше, чем может осилить. Нужные специалисты нанимаются с опозданием, и она легко может оказаться без свободных денег.

Хороший код «давай-давай» выглядит как (PaEi). Он еще отражает стремление мечтать и делать, но в нем уже достаточно (A) и (I), чтобы установить некоторые ограничения на (P) и (E). В топ-менеджменте (как и в семье) появляется тот, кто выполняет функцию сдерживания, устанавливает границы и возвращает задыхающегося от восторга основателя к реальности.

Если (A) и (I) слишком малы по отношению к (E) и (P), отклоняющийся от нормы код «давай-давай» будет выглядеть как (P-E-). Одно из проявлений этого дисбаланса — крайняя самонадеянность основателя. Он начинает верить в свою гениальность, в то, что для него нет ничего невозможного, поэтому совершает все более рискованные шаги. Он не считается с мнениями, не совпадающими с его собственным, бросает вызов сложившемуся порядку и даже здравому смыслу. Ему кажется, что быстрый успех сделал его настоящим героем, поставил выше любой критики и он способен провести компанию по краю пропасти.

Еще одно проявление дисбаланса между (A) и (E) — отсутствие в компании четкого разграничения, кто и за что отвечает. Это происходит потому, что организация растет быстрее, чем ее способность определить и внедрить соответствующую структуру.

Поэтому каждый одновременно сидит на нескольких стульях и отчитывается перед разными руководителями, а тем временем факт неопределенности только усиливается. Тем не менее организация продолжает функционировать, поскольку, как и раньше, высокоцентрализованна. Угадайте, за кем закреплена вся власть? Правильно, за основателем.

Такая сильная зависимость от учредителя не может остаться без последствий. Когда он умирает, компания полностью теряет

ориентиры. Я называю это синдромом ловушки основателя⁵⁴. Второе поколение руководства разделяет стремления основателя, но ему не хватает его способностей. В среднем через три поколения семейному бизнесу грозит провал.

Есть также и другие последствия.

Как явление бессистемное и беспорядочное, выдающийся рост в нескольких направлениях сразу даже в правильном «давай-давай» не останется безнаказанным. Компания неизбежно совершит ошибку: выведет неправильный продукт на неправильный рынок, даст обещания, которых не сможет выполнить, или сделает какой-то другой промах.

Когда кризис берет свое — а только так и может быть, если скорость изменений неконтролируема, — так и остается непонятным, кто его спровоцировал и кто кроме основателя отвечает за последствия. Централизация власти возлагает ответственность за все кризисы именно на лидера. Поэтому, когда происходит катастрофа, все снова смотрят на него, но теперь не как на гения, а как на источник опасности. Если основатель теряет контроль над управлением, то он, вероятно, будет уволен. Даже если он не может быть уволен и сохранит контроль над компанией, то в итоге потеряет уверенность в себе.

Кризисы имеют обыкновение повторяться, и учредитель не в состоянии все время решать их в одиночку. В конце концов он задумывается над идеей продать компанию или найти «спасителя», то есть главного операционного директора (СОО), который будет знать, как управлять. «Я знаю только, как создавать организации, но не как управлять ими», — говорит себе основатель.

Как правило, такие переходы не обходятся без проблем. Если основатель продает компанию, то во главе ее может оказаться другой лидер из категории «давай-давай», столь же неорганизованный, но еще не достигший своей критической точки. Или же в роли покупателя выступит богатая стареющая компания, которая жаждет приобрести немного предпринимательского духа, но обречена задушить новичка своим избыточным (А).

Если лидер «давай-давай» предложит СОО управлять компанией, то это останется только на бумаге. На деле основатель будет постоянно вмешиваться в принимаемые решения. Это продолжится

до тех пор, пока не возникнет личностный конфликт между основателем, чей стиль по преимуществу (Е), и СОО со стилем (А). Предмет их спора в том, что же на самом деле нужно организации. И чем усерднее СОО станет пытаться внести порядок в окружающий его хаос, тем более шатким будет его положение в компании. И кто же его главный враг? Правильно, основатель, не сумевший вписаться в руководящий стиль новичка, потому что он диаметрально противоположен его собственной манере. В конце концов, если учредитель сохранит бразды правления, СОО будет уволен. Если же основатель более не у руля, СОО выстроит альянс с членами правления и уже они уволят вышедшего из-под контроля бывшего лидера.

Итак, подытожим: относительно дезорганизованный рост типичного «давай-давай» генерирует (А)-проблемы. Компания совершит неудачную сделку, неверно оценит потенциал нового продукта, получит иск от правительства, франчайзы или от кого-то еще. Вероятно, она будет испытывать проблемы со свободными средствами, поскольку ее информационная система не подготовлена к быстрой и аккуратной выдаче данных о состоянии дел организации.

А все потому, что компания росла слишком быстро, чересчур разбрасывалась с точки зрения интересов и бухгалтерская система не поспевала за ее развитием. Когда этот кризис случится, организация перейдет на следующий этап своего жизненного цикла. Теперь это время для развития (А): компании нужны администраторы, чтобы навести порядок и установить правила.

Юность (pAEi)

Этот период готовит новые вызовы. Теперь (А) ставит под угрозу (Е): (Е) нуждается в гибкости, в то время как (А) хочет минимизировать ее во имя стандартизации и предсказуемости, которые столь важны для повышения эффективности.

В здоровой организации-тинейджере роль (А) по мере собственного развития работает на стабилизацию (Е), а не на угнетение. Энергия, необходимая для (А), берется от (Р), а не от (Е). Разработка (А) за счет (Р) означает, что на данном этапе для организации вполне естественно обратиться к своим внутренним проблемам. Таким образом, доходы будут расти не с такой скоростью,

как это было во времена процесса «давай-давай». Внешний совет директоров усиливает контроль над амбициозной компанией, обеспечивая некоторую передышку и дисциплину. Финансовый директор, которого игнорировали в период «давай-давай», теперь обрел голос, к которому предприниматель прислушивается. Организация становится более управляемой и предсказуемой. Но лидер-предприниматель не выдвинут из управления. Он просто занят в другой роли, возможно, председателя или президента. А для исполнения столь необходимой (РА)-роли он назначает СОО.

Чтобы этот переход происходил плавно, без столкновений или текучки, организация в первую очередь должна быть правильно структурирована. Причем это нужно сделать до того, как в ней появится новый СОО. В противном случае хаос в стиле «давай-давай» продолжится и она не преуспеет. Когда такое происходит, организация-тинейджер переживает следующую проблему: (А) не может расти или растет за счет (Е).

Типичная картина: правление, запуганное предпринимательским стилем основателя, который напоминает им неуправляемую ракету, увольняет его и передает бразды правления СЕО с доминирующим стилем управления (А). В результате организация теряет свою творческую, предпринимательскую составляющую. В краткосрочном периоде компания стабилизируется и зарабатывает прибыль, зато в долгосрочной перспективе теряет свои рыночные позиции.

Другой симптом аномально протекающей юности компании — роль (А), расцветшая настолько бурно, что она искоренила как основателя, так и всех обладавших жилкой (Е). Это опасный период: борьба вспыхивает между профессиональными менеджерами (то есть бюрократами) и стартаперами («партизанами», чьими руками была совершена революция).

Обычно побеждают (А). Они выдавливают (Е) из организации. Но когда мы уничтожаем (Е), компания задыхается. Старожилы, представители предпринимательского стиля, которых так привлекала компания «давай-давай», считают новую (А)-культуру и требования удушающими и начинают толпами покидать организацию.

Компания стабилизируется на некоторое время и, возможно, даже становится более прибыльной. Она устраняет бессмысленные расходы и улучшает качество продукции. Но без (Е) ей будет не хватать

инноваций и планов на будущее. Она не сможет адаптироваться к изменениям на рынке и в итоге потеряет свое место в нем. Это называется преждевременной бюрократизацией.

Другое проявление неблагополучной юности — «развод». Необходимость черпать энергию либо от (P)-, либо от (E)-роли по мере роста (A) провоцирует внутренние дразги. В период юности многие партнерства распадаются. Если у истоков компании стоят два основателя, то один, как правило, характеризуется (PaEi)-стилем и отвечает за продажи, маркетинг, технологии и развитие продукции. Другой партнер, с (pAei)-стилем, внутренне ориентирован, заботится о поставках, финансовом управлении и операциях. Если партнеры являются яркими представителями своих стилей, нет (I) и разделяемого обоими духа (E), то партнерство (P-E-) с (PA--) ломается — наступает время «развода». Обычно партнер (A) выкупает долю партнера (E).

Нормальная юность компании — это код (pAei). Иногда может случиться очень короткий период (PAei), но здоровая организация после приведения в порядок (A) возвращается обратно к (E). Юность в стиле (PAei) считается нездоровой. То же самое можно сказать о юности, в которой организация возвращается в стадию «давай-давай» (PaEi).

Что вам категорически не нужно, так это столкновение ролей (E) и (A). Они полезны в тандеме. И это крайне трудно сделать. Потребуется роль (I), то есть способность интегрировать конфликтующие роли. Но пережив этот переход, вы окажетесь в периоде расцвета. В следующих главах мы поговорим о расцвете, а также о потенциально ненужных стадиях старения.

Расцвет и предотвратимые стадии старения⁵⁵

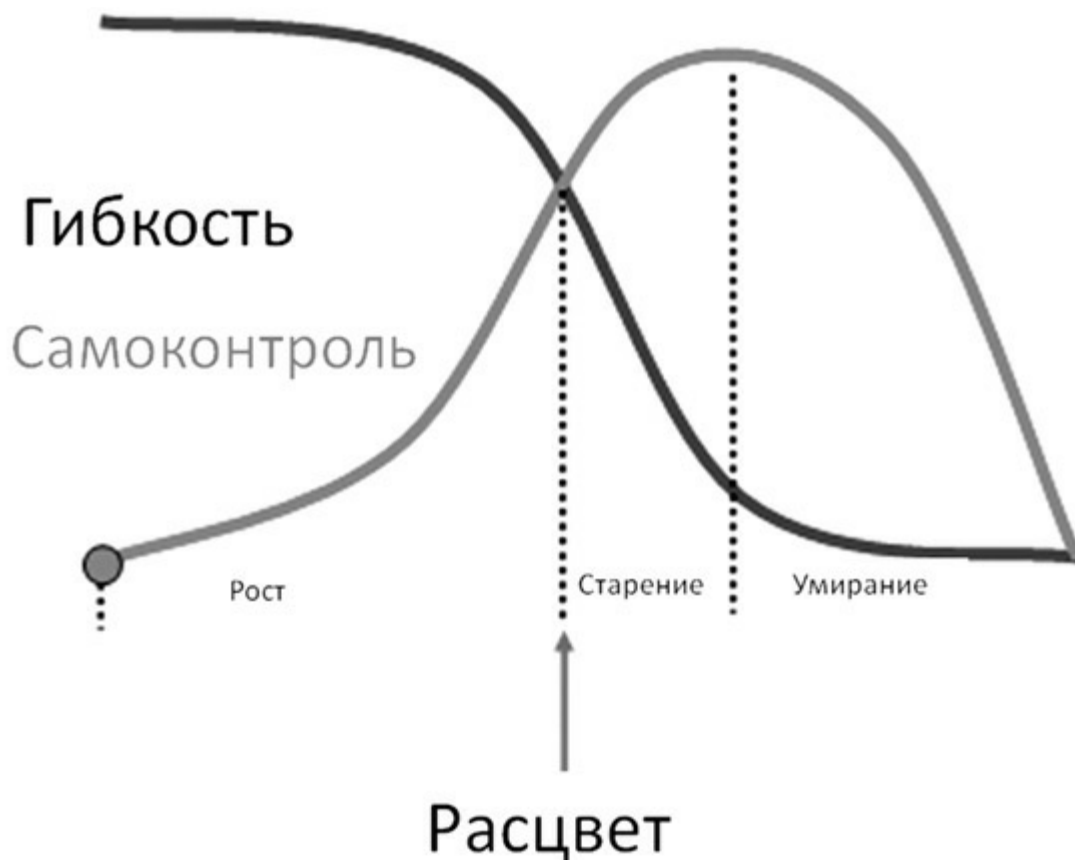
В первой главе этой части мы обсуждали необходимые и предсказуемые этапы, через которые проходит любая организация по мере своего становления.

В этой главе мы поговорим об этапе расцвета, к которому стремится каждая компания, но, возможно, так никогда его и не достигает. В фокусе внимания будут также этапы старения. К ним организации приходят, если не в состоянии поддерживать гибкость и самоконтроль, чтобы остаться в стадии расцвета.

Организация в расцвете (РАЕІ)

После того как (А) достигает нужного уровня развития, организация получает три из ее четырех основных компонентов ДНК. Теперь она может сосредоточиться на (І). То есть наступает момент, когда на первый план выходит человеческий фактор: компания начинает обращать внимание на администрирование заработной платы, эффективность исполнения, обучение и развитие, а также кадровую политику в целом. Нельзя сказать, чтобы эти проблемы раньше не существовали, просто прежде у организации были более серьезные заботы, а эти отложили до лучших времен.

Местоположение в жизненном цикле



Обратите внимание: в периоде расцвета вы по-прежнему растете, вы еще не на вершине кривой жизненного цикла. Это как с фруктами: если они зелены, то продолжают зреть, а когда созрели — начинают подгнивать. Достижение расцвета (РАЕI) не означает, что организация останется в нем. По мере того как (I) растет, относительная мощность четырех ролей начинает меняться. (P) и (E) становятся функциями, а (A) и (I) — формой. В развивающихся стадиях (P) и (E) были сильнее, чем (A), то есть функция управляла формой. Теперь, когда (I) также развита, форма начинает доминировать над функцией. Первой в этой ситуации страдает роль (E), а ее снижение рано или поздно приводит к упадку (P). Организация начинает стареть.

Это наводит на следующую мысль: то, развивается организация или разлагается, растет или стареет, не зависит от ее размера или возраста. Ее местоположение в жизненном цикле определяют два фактора: организационная гибкость и организационный самоконтроль. Гибкость — это функция (E), а самоконтроль — (A).

Процесс старения

Я пришел к выводу, что первопричинами снижения (Е), запускающего процесс старения, являются следующие факторы.

1. Функциональность стиля лидерства

Насколько уместен конкретный руководящий стиль в контексте нужд данной организации? Например, в юности (А)-лидерство, как правило, способствует наведению порядка в хаотической «давай-давай» организации. Однако довольно часто (А) забывает уйти со сцены, после того как его главная роль сыграна. Продолжающееся доминирование (А) душит расцвет организации, которая нуждается в большей доле (Е), чтобы расти и меняться.

2. Ментальный возраст руководства

Если мечты превышают ваши ожидания, то вы молоды душой и будете работать, чтобы сделать желаемое действительным. Когда, глядя в будущее, человек видит там лишь то, что ожидал, и считает, что ему не нужно ничего менять, его мозг стареет. Это снижает функцию (Е).

3. Функциональность организационной структуры

Функция маркетинга — фокусироваться на будущем. Его роль в том, чтобы гнать волну, заставляя организацию меняться и предвосхищая изменения на профильных рынках. Таким образом, функция маркетинга ориентирована на (Е). Продажи в то же время должны быть сфокусированы на текущих клиентах, и следует удостовериться, что все чеки подписаны. Это по большей части (Р)-функция. Поскольку эти две роли, (Е) и (Р), несовместимы и при соревновании удача, как правило, на стороне краткосрочных целей, в тандеме маркетинга и продаж, находящихся в подчинении у одного менеджера, маркетинг будет урезан до звена, обслуживающего продажи.

То же самое верно при помещении департамента технологий и развития новых продуктов в структурную связку с производством. (Р) и (Е) снова подвергнутся смешению, от чего неизбежно пострадают технологии и развитие новых продуктов. Все внимание будет отдано

краткосрочной функции поддержки за счет долгосрочной функции технологического развития.

4. Воспринимаемая относительная доля рынка

Если компании принадлежит существенная доля рынка и ближайший конкурент значительно от нее отстает, то лидер расслабится. Но это как в спорте: если ты хочешь расти, то должен принимать участие в соревнованиях, где риск проиграть велик. Если же ты соревнуешься только с теми, кого легко победить, то быстро становишься самоуверенным, перестаешь стараться и рано или поздно теряешь лидерские позиции. По мере снижения (Е) инновации и запланированные изменения тоже уменьшаются.

Вместо того чтобы строить новый небоскреб, организация может потратить деньги на полировку дверных ручек существующего здания. Она вовлечена в лучшем случае в «продолжительные улучшения», в то время как где-нибудь в гараже никому не известный предприниматель уже потеет над изобретением новой умопомрачительной технологии, с которой он очень скоро свергнет стареющую организацию с пьедестала, а потом и вовсе лишит ее рынка.

Аристократия (pAeI)

Если (Е) будет низкой на протяжении продолжительного времени, (Р) также начнет снижаться. Когда (А) и (I) идут по восходящей, а (Е) и (Р) снижаются, организация достигла этапа аристократии. Девизом компании становится фраза «Не раскачивай лодку!» Никто не хочет брать на себя риски, особенно менеджеры, получившие повышение. Почему? Потому что если мы все меньше мечтаем и меняемся и все больше теряем способность обслуживать будущие потребности, то окажемся не готовы к этим потребностям, когда они проявят себя, и будем пытаться продавать то, к чему привыкли. Представьте себе, каково это — продавать, скажем, лошадиную сбрую в современном Детройте.

Это как в спорте: если ты хочешь расти, то должен принимать участие в соревнованиях, где риск проиграть для тебя велик.

Код организации на этапе аристократии — (pAeI), в компании доминируют (A) и (I). Организационный климат изменился. Преуспевают уже не профессионалы, а те, кто имеет знакомства с нужными людьми, политически корректны и не раскачивают лодку. «Если долго быть тише воды ниже травы, то можно стать президентом» — такое напутствие можно получить в (pAeI)-компании. Организация стала социальным клубом, в который не принимают новых членов. Инноваторов, то есть (E), там легко распознать по стрелам, торчащим из их спин. Чтобы оставаться «успешной» и поддерживать рост годового дохода, компания начинает поднимать цены, но ассортимент продукции неуклонно сокращается. Неожиданно наступает прозрение: продукт устарел, цена на него завышена. Безнаказанно такое не проходит, компания начнет испытывать крутой спад продаж. Прибыли идут вниз, потери — вверх. Если она не сможет быстро урезать затраты (что вполне вероятно, поскольку культура элитарности — это культура социального клуба «ты мне, я тебе»), то организация начнет проедать свой годовой доход и быстро уйдет в минус.

Зачастую на этом этапе компания, образно выражаясь, взгромождается на весы и, решив, что она великовата, делает себе своеобразную организационную липосакцию (возможно, даже ампутацию, скажем, ноги или руки). Людей увольняют. Теперь у компании нет ноги, но зато цифры в порядке. В этот момент начинается спад (I), социальный клуб распускают, достают ножи и начинают искать жертвенного барашка. Охота на ведьм вступает в свои права.

Охота на ведьм (pA-i)

Вчерашний клуб взаимопомощи превратился в гнездо подозрительности и паранойи, готовности растерзать. Кто же это сделал? Кто в ответе за потери и отрицательный денежный поток? Организация всматривается в себя в поисках злодея, и (I) снижается или вовсе исчезает. Вполне предсказуемо, что козлами отпущения назначат оставшиеся крупницы (E): тех, кто трудился над развитием продукта, занимался научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками, стратегов, маркетологов. Если компания, о которой мы говорим, это целая страна, то жертвенными

барашками будут этнические группы, которые исторически лелеяли свой предпринимательский дух: евреи, индийцы, китайцы. Организация превращается в бюрократию. Если она не получит внешней политической поддержки, то вскоре погибнет. Поскольку последние носители предпринимательского духа были уволены или изгнаны, приближение кончины компании ускоряется. Она уже потеряла (P)-, (E)- и (I)-роли, осталась только лишь (A). Как и у мертвого дерева, у такой компании остается структура (корни, ствол и ветви), но это уже более не живой организм. PAEI-код теперь выглядит как (-A--).

Бюрократия (-A--)

Будучи бюрократией, организация представляет собой преимущественно форму, в которой отсутствует содержание, то есть функция, которая обслуживала бы реальные потребности. Компания имеет руководства, процедуры и правила, но потребности ее клиентов обслуживаются нерезультативно, если обслуживаются вообще.

Такая организация подобна машине, которая вроде бы и заводится, но желаемого результата нет — она не едет. Все оказывается впустую.

Организация на этапе «бюрократия» функционирует независимо от своих клиентов. Она существует за счет внешней поддержки — например, политической или социальной. Но если такая организация берет на себя политическую ответственность, она лишается прежней поддержки и наступает ее коллапс (----).

Старение не является неизбежным

Мой сорокалетний консультационный опыт показывает: нормальных проблем в стадиях старения жизненного цикла нет, потому что старение — ненормальное явление.

Организации не должны стареть. Они могут оставаться на этапе расцвета всегда, если знают, как сохранить свои позиции. Нужно просто возвращать, холить и лелеять их (E) при помощи реструктуризаций и децентрализации.

Некоторые стареющие компании, чтобы не отстать от жизни, пытаются найти и купить компанию с передовыми технологиями.

Новичок, как правило, находится в стадии «давай-давай» и нуждается в набитых деньгами карманах стареющего мэтра, так что вполне готов продаться. И что в итоге? Новый набор проблем с организационной культурой. Как, например, интегрировать культуру стадии «давай-давай» (PaEi) в стареющую культуру элитарности (pAeI)? Многие подобные приобретения не дают желаемых результатов. Почему? Элитарность убивает инициативы «давай-давай», потому что ее всепоглощающая (A) душит (E) компании-новичка.

Как преодолеть проблемы любой стадии жизненного цикла и замедлить или успешно омолодить стареющую организацию? Об этом — в следующей главе⁵⁶.

Компания на этапе расцвета⁵⁷

Редакторы журнала Agenda побеседовали с Ицхаком Адизесом о том, что делает компанию успешной. В этой главе воспроизводится состоявшееся интервью.

Вопрос. Наши читатели — руководители растущих компаний — хотят знать ключевые моменты, которые они должны учесть, чтобы их организации стали успешными. Расскажите, пожалуйста, о вашей концепции компании на этапе расцвета — этого оптимального состояния успеха.

Ицхак Адизес (И. А.). Компания находится в расцвете, когда ее форма и функции сбалансированы, то есть *что* и *как* находятся в равновесии. До расцвета функция важнее формы. Другими словами, то, *что* мы делаем, важнее того, *как*, какими усилиями мы это делаем. После расцвета то, *как* мы делаем, становится более важным, чем то, *что* мы делаем. Именно поэтому после расцвета то, *как* вы делаете что-то и *кого* знаете, значимее того, *что* именно вы делаете. Повторюсь: на этапе расцвета *что* и *как* сбалансированы. В период расцвета компания одновременно и гибка, и контролируема. До расцвета она гибка, но не очень себя контролирует. После расцвета контроль очень высок, и организация теряет гибкость.

Тем не менее в состоянии расцвета менеджмент компании не столь гибок, как до этого, потому что уже появился профессиональный менеджмент: тенденция зависимости молодой организации от ключевых специалистов преодолена, незаменимых больше нет. В то же время в период расцвета компания имеет стратегическое видение, не утрачивая внимания к деталям. Кроме того, организация не только концентрируется на частностях, но и не теряет своей стратегической перспективы, то есть видит лес за деревьями. Таким образом, компания на этапе расцвета имеет контролируемую гибкость и не зависит от кого-то одного.

Вопрос. Хорошо, а как привести компанию к состоянию расцвета?
Разумеется, руководители хотят сделать свои организации

успешными и избежать ошибок, которые могут нанести вред бизнесу. Хотелось бы знать, есть ли способ для руководителей развивать себя, чтобы достичь успеха. В вашей книге «Управляя изменениями»⁵⁸ вы пишете, что не существует идеальных менеджеров. Так как же нам прийти к расцвету?

И. А. Подробный ответ будет очень долгим и сложным, так что позвольте мне просто начать с совета.

Если вы посмотрите на разные, вроде бы, системы, то увидите, что у них есть общая черта. Возьмем старый автомобиль: он разваливается на части. Или старый дом — он тоже разваливается на части. Вот перед нами старик: и он разваливается на части. Общим знаменателем является то, что все они разваливаются.

Теперь взгляните на молодую компанию: она не растет сбалансированно. То есть она вроде как тоже разваливается, однако по-другому, потому что некоторые ее части растут быстрее, чем другие. Если вы посмотрите на ребенка, особенно подростка, то он часто выглядит так, будто одет с чужого плеча. Он перерос свою одежду. Его руки слишком длинные. Он растет неравномерно, скачками, не находится в равновесии.

Когда компания находится на стадии расцвета, ее основная характеристика — это цельность. Восхищаясь кем-то, мы обычно говорим: он — цельная личность. Когда нам нравится какая-то семья, мы считаем, что у них всему отводится свое место. Нация тоже может быть цельной. Когда есть эта цельность — мы находимся в периоде расцвета.

Перед расцветом мы боремся за достижение цельности, а после расцвета организация стремительно теряет позиции и быстро распадается. Болезни в любой компании происходят из-за распада, а противоядием можно считать интеграцию. Так что, если бы кто-то попросил меня дать СЕО один-единственный совет, помогающий привести компанию к расцвету, я бы предложил следить за всем, что может вызвать распад: решение заключается в обеспечении интеграции.

Вопрос. Например?

И. А. Например, я могу поинтересоваться, происходит ли в компании дезинтеграция в маркетинге и продажах. Где конкретно возникают конфликты? Где видны признаки дезинтеграции? Теряет ли организация маркетинговое чутье?

Не существует идеальных менеджеров, как и супругов, родителей, детей. Ничто не совершенно в этом мире, поскольку мы все подвержены переменам.

Есть ли потери между производством, дистрибуцией и обслуживанием? Есть ли распад между финансами, учетом и контролем или тем, что делает маркетинг?

Вопрос. Если мы понимаем, что распад есть, то каков ваш рецепт?

И. А. Постоянно искать прорехи в системе, вызванные быстрым ростом и изменением, и ликвидировать их. И если вы поддерживаете продолжительную интеграцию, то обязательно придете к расцвету, потому что он представляет собой цельность.

Вопрос. Какова оптимальная организационная структура, которая помогла бы компании прийти к расцвету и остаться на этой стадии?

И. А. Оптимальная для расцвета структура должна отражать разнообразие стилей, которые необходимы для взаимодополняющих команд. Позвольте мне повторить этот крайне важный пункт: для успешного менеджмента необходима взаимодополняющая команда. Никто не способен быть идеальным менеджером, так что каждому нужна поддерживающая его команда. Но вы ее не получите, если у вас нет взаимодополняющей структуры. Что это значит для CEO? Я бы отделил долгосрочные ориентиры от краткосрочных так, чтобы последние не доминировали в компании. Например, я всегда советую отделять маркетинг от продаж. Ведь каждый раз, когда вы подчиняете продажи и маркетинг одному вице-президенту, ориентация на продажи (краткосрочная ориентация) выигрывает и начинает доминировать, в то время как маркетингу отводится

функция поддержки. Организация получает отдел маркетинга, который не выполняет свою основную функцию. К тому же не рекомендую, чтобы разработка и проектирование отчитывались производству, поскольку при таком раскладе конструкторский отдел станет сервисным подразделением и технологические инновации будут потеряны.

Позвольте мне привести один мой любимым пример, который порой делает меня весьма непопулярным.

Я всегда боролся против практики наличия в компании финансового директора. Он объединяет под своим началом краткосрочную ориентацию, то есть бухгалтерию, с долгосрочной — то есть непосредственно с финансами, что делает его слишком влиятельной фигурой. Вот почему люди цифр все чаще выигрывают борьбу за власть, а маркетологи ее проигрывают. И именно поэтому так много организаций не видят дальше своего носа, концентрируясь на квартальных результатах и забывая о клиентах и рынках. Я обычно рекомендую отделять финансы от бухгалтерии и думаю, что это весьма показательный пример работоспособной структуры для компании в период расцвета.

Вопрос. В своих книгах и выступлениях вы говорите о четырех ролях, которые должны исполняться для того, чтобы компания была эффективной.

И. А. Я предполагаю, что любой организации, чтобы быть результативной и эффективной как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, следует опираться на четыре роли. Для результативности в краткосрочном периоде она должна иметь (Р), то есть производить результат, отвечая потребностям клиентов, для которых, собственно, существует. Чтобы быть эффективной в краткосрочной перспективе, требуется систематизировать свою работу. Это означает необходимость администрировать себя правильно, что я называю (А)-ролью.

Быть результативной в долгосрочном периоде компании поможет проактивность. Уже сегодня организация должна понимать, что в состоянии иметь дело с ситуациями, которые появятся только завтра. Это предпринимательская роль — (Е). Наконец, чтобы быть эффективной в долгосрочной перспективе,

компания должна сохранять в себе органичность, оставаться живым организмом, а не превращаться в робота. То есть ни один фактор или компонент не может стать настолько незаменимым, что в случае его поломки остальная часть организации рухнет. В органической системе всегда есть некий уровень внутренней взаимозависимости, который приводит к определенной степени взаимозаменяемости.

Примером может быть рука. Она органична, жива, так что сломать палец — не значит потерять всю руку. Теперь посмотрите на стул. Если у него сломана ножка, то и весь он, так сказать, скомпрометирован. Считайте, что стула у вас нет. Его вполне можно выбросить или придется чинить.

Чтобы организация стала органической вместо механистической, нужна интеграция — (I)-роль. Интегрированные системы более эффективны в долгосрочной перспективе, потому что в них нивелирован фактор незаменимости.

Вопрос. Кто может исполнять эти четыре роли?

И. А. Хороший вопрос! Невозможно постоянно преуспевать во всех четырех ролях. Это не под силу ни одному человеку, потому что, во-первых, никто не совершенен, а во-вторых, сами роли несовместимы. Поэтому расскажите вашим читателям, что руководителей из учебников, которые могут одновременно и планировать, и организовывать, и мотивировать персонал, и контролировать, и строить команды, и вести их за собой, и быть проникательными в отношении человеческих потребностей, не существует. Нет идеальных менеджеров, как и супругов, родителей, детей. Ничто не совершенно в этом мире, поскольку мы все подвержены переменам.

Перефразируя Энди Уорхола⁵⁹, мы можем быть совершенными на 15 минут⁶⁰, но ни до этого, ни после. Что нам нужно, так это дополняющая нас команда, так же как дополняющие друг друга супруги — лучший тандем для того, чтобы растить детей.

Вопрос. Вы работали с разными культурами. В чем, по-вашему, преимущества и слабости американского подхода к ведению бизнеса?

И. А. Честно говоря, американская культура руководства не лучшая из тех, что я видел. Я думаю, она слишком нацелена на краткосрочную перспективу, функционально ориентирована. Ей не хватает интеллектуальной ориентированности. Она пытается браться за то, что будет работать сразу, без проволочек и лишних рассуждений. Это все из серии «Я не хочу понимать почему, и мне лень вдаваться в подробности». Это одномоментное общество: сиюминутный кофе, сиюминутный руководитель, сиюминутное управление. Все агрессивно нацелено на быстрый результат, а это очень опасно. По мере того как мир становится все сложнее, мы должны больше думать и меньше действовать, а не наоборот. Мой опыт работы с американскими компаниями таков: я отчаянно стремлюсь удержать их от поспешных выводов и преждевременных действий. Уж слишком много в них ковбоев.

Когда я работаю в других странах, я вижу, что там находят время на созерцание и раздумье, стараются вдаваться в детали. При этом слово «созерцание» не является негативным. Там существует гораздо больше терпения и интеллектуальной направленности, которая позволяет организации действовать намного мудрее, чем это принято в американских компаниях.

Вопрос. В свете того, что вы говорите о сиюминутном менеджере и всепоглощающем принципе одномоментности, я могу только представить себе CEO в раздумьях над тем, как он найдет время и деньги, чтобы провести переподготовку, реорганизацию и прочее, что вы рекомендуете в своих книгах. Вы работали в сотнях компаний, в разных странах: как они умудряются поддерживать свой бизнес на плаву и одновременно находить время и деньги, чтобы провести оценку и внести необходимые изменения?

И.А. Я не думаю, что это вопрос денег. Я видел в США компании, которые следовали моей философии по собственной инициативе и весьма преуспели. То же самое я встречал и в других странах.

В Восточной Азии, например, строят невероятные империи на базе семейного бизнеса: это особое чувство принадлежности, преданности и обязательств по отношению друг к другу и к компании.

По-моему, то же самое верно и для США. Менеджмент должен начать думать больше о том, как делать, а не о том, что. И обратить внимание на человеческий фактор, на создание правильной структуры в организации. Вряд ли здесь дело в деньгах. Скорее, речь идет о лидерстве и представлении правильных для организации ценностей.

Что стоит денег, так это наше участие, мое участие. Это происходит, если компании не могут справиться самостоятельно, потому что стали слишком громоздкими и нуждаются во внешнем вмешательстве, чтобы все встало на свои места.

Но для начинающей, растущей организации СЕО могут провести изменения самостоятельно, если только обратят внимание на правильные факторы. А к числу последних относится не только доля рынка и прибыльность, но и то, как они достигаются.

Вопрос. Определите в двух словах, что делает компанию успешной.

И. А. Успешной компанию делает интеграция. Что такое интеграция? Это климат взаимного уважения и доверия. Как обеспечить такую интеграцию, будучи СЕО? Вот мой рецепт: на одной стороне страницы записываются любые факторы, которые укрепляют взаимное доверие и уважение. На другой — все, что их затрудняет, ослабляет и разрушает. Ваша роль будет заключаться в том, чтобы максимально поддерживать сторону доверия и уважения и снижать негативные влияния. Так можно уменьшить количество разрушительных конфликтов и повысить число конструктивных дискуссий. Это поможет компании расти сбалансированно, без разрушительных тенденций.

По мере того как мир становится все сложнее, мы должны больше думать и меньше действовать, а не наоборот.

General Motors: анализ ситуации⁶¹

General Motors обанкротилась. Кто бы мог подумать! Ведь она была когда-то гордостью американского производства, а ее CEO, Чарльз Уилсон, однажды сказал: «То, что хорошо для GM, хорошо для Америки».

Как же это произошло?

Прежде всего, поясню: к банкротству привел не кризис кредитования. Это стало лишь последней каплей. GM старела и умирала уже в течение некоторого времени.

Мой опыт консультанта, на базе которого я разработал свою теорию, доказывает: старение вызывается потерей предпринимательского духа. Без него организация замыкается на себе, она гораздо более обеспокоена внутренними задачами, чем внешними рыночными вызовами. Когда это происходит на протяжении длительного времени, компания начинает терять продажи. И если расходы по какой-то причине не могут быть сокращены, чтобы соответствовать текущим доходам, то компания живет не по средствам. Со временем она становится настолько слабой, что любое резкое изменение вроде кризиса кредитования делает ее банкротом.

Так как же GM потеряла свой предпринимательский дух?

В своей книге «Управление жизненным циклом корпораций»⁶² я указываю четыре причины потери предпринимательского духа:

- 1) восприятие относительной рыночной доли;
- 2) функциональность организационной структуры;
- 3) функциональность стиля лидерства;
- 4) ментальный возраст лидерства.

Давайте проанализируем каждый из этих факторов в отношении GM.

Во-первых, давайте обсудим значение слова «восприятие». Зачастую доля рынка принимается по номинальной стоимости, потому что это процент, математически генерируемый на основе данных, следовательно, это «факт». Тем не менее, работая

консультантом, я обнаружил следующее: две компании из одной и той же отрасли с одинаковыми годовыми продажами могут иметь совершенно разные представления о своей доле на рынке.

У меня есть в запасе шутка о том, как получить стопроцентную долю рынка в течение одной минуты. Хотите знать? Просто назовите своим рынком только тех клиентов, которых вы уже обслуживаете. Ведь доля рынка полностью зависит от того, как вы его определите.

Почему «относительная» доля рынка

Как консультант я всегда опасюсь организаций, которые хвастаются своей рыночной долей. Если существует значительная разница между вашей долей рынка и долями конкурентов (то есть если ваша намного больше), то это может сделать вас самонадеянным и самодовольным. Что произойдет, если олимпийский чемпион будет соревноваться только со слабыми конкурентами? Очевидно, что ему больше не придется устанавливать новые мировые рекорды. Только тогда он будет бежать на пределе своих возможностей, когда столкнется с жесткой конкуренцией.

Двадцать или тридцать лет назад GM была очень крупной компанией, доминировавшей на рынке. Это повлияло на стремление медленно принимать на вооружение новые идеи и рисковать. То есть в этот момент организация словно бы перестала «бежать», конкурировать эффективно. Предпринимательский дух был изгнан из GM. Показательный пример — Джон Захария Делореан⁶³, восходящая звезда, оставивший компанию, чтобы начать собственный автомобильный бизнес.

Функциональность организационной структуры

Функциональность структуры — это то, как ответственность и, что еще важнее, полномочия распределены в компании.

В растущих компаниях наиболее распространена централизованная организационная структура, поскольку системы и средства управления, необходимые для децентрализации, еще недостаточно развиты. Если организация продолжает расти, то рано или поздно ей необходимо децентрализоваться. Без этого

менеджмент оторвется от рынка, где, собственно, и создается добавленная стоимость, и таким образом потеряет хватку.

Когда такого рода разрыв происходит, он провоцирует потерю предпринимательского духа.

Чем крупнее компания, тем важнее, чтобы она децентрализовала власть и ответственность. Тогда бремя управления распределится по всей организации и повысятся лидерские способности в дополнительном круге управленческих рангов. Децентрализация усиливает организационную гибкость, которая необходима в условиях изменяющегося рынка.

Что же произошло в GM?

Около двадцати лет назад, в то время как я читал в Колумбийском университете лекции для исполнительных директоров, у меня была возможность встретиться с одним из преподавателей — стратегом GM. Он рассказывал много интересного. Я хотел бы поделиться с вами некоторыми подробностями. Когда в 1980-х годах государственный департамент юстиции США инициировал антимонопольный иск против American Telephone and Telegraph Company (AT&T), в результате которого компания была разделена на семь независимых организаций, в GM начали беспокоиться, не они ли следующие.

Поскольку General Motors один из крупнейших производителей автомобилей в США, эти переживания были вполне обоснованными. GM решила предпринять оборонительные действия, чтобы убедиться, что она не будет разделена на части. Компания приступила к реструктуризации, вынужденно сделавшись настолько интегрированной, что невозможно стало разделить целое на отдельные куски.

Как результат появилась организационная структура, чрезмерно полагающаяся на руководителей верхнего эшелона. Это увеличило потребность в системах управления сверху вниз, что еще больше бюрократизировало компанию.

Когда организация такого размера, как GM, становится жестко централизованной, она естественно начинает управляться цифрами. То есть нет ничего удивительного в том, что человек, который впоследствии вырос до CEO, начинал как финансовый директор.

Функциональность лидерского стиля

Это подводит нас к третьему фактору, вызывающему старение. Краткий анализ биографий последних пяти руководителей GM показывает: все они, кроме Роберта Стемпеля, имели знания и подготовку в области бухгалтерского учета и финансов. Менеджеры, приходящие из этой сферы деятельности, редко бывают творческими личностями. Обычно они администраторы, перемалывающие числа. Они поглядывают на циферблат, не замечая дороги, расстилающейся перед ними.

Стиль высшего руководства организации играет важную роль в определении ее культуры. Чтобы поддержать культуру предпринимательского духа, важно иметь творческих и дальновидных лидеров, которые подталкивают компанию к постоянному пересмотру собственных рамок и заставляют открывать себя заново. В GM этого не случилось.

Садовник мог бы сказать: «Не лечите листья, лечите корни».
Иными словами, лечите не следствие, а причину.

Ментальный возраст руководства

Ментальный возраст лидерского стиля организации определяется как разница между желаемым и ожидаемым. Когда я анализирую компанию, я всегда стараюсь оценить эту разницу. По-прежнему ли организация амбициозна? Готова ли она рисковать и пробовать новое, чтобы получить желаемые результаты, которые *превосходят* ожидаемые? Если лидерство не предполагает всего этого, значит, я имею дело со стареющей компанией.

Несколько лет назад я консультировал организацию в бизнесе компьютеризованного литья под давлением. Литье — одна из старейших технологий в мире и существенно не изменилась в течение нескольких поколений. Эта компания лицензировала запатентованную технологию Массачусетского технологического института, которая существенно сокращала процесс литья. Новая технология позволяла производителю автомобилей, такому как GM, создать новый двигатель на несколько месяцев быстрее.

Очевидно же, что технология принесла бы огромную пользу компании. Тем не менее GM еще не приняла ее. В культуре

автомобильного гиганта, судя по всему, задумывается только то, что уже ожидается. Так зачем что-то менять?

То, что нельзя купить за деньги (Е)

Как видим, GM на протяжении многих лет была поражена вирусом старения. Как и следовало ожидать, предпринимательский дух утратился. Но вместо того чтобы пытаться развить (Е) внутри компании, GM, как и большинство стареющих организаций, попыталась решить проблему, купив (Е) через приобретение новых компаний (Hughes Aircraft и EDS). Однако слияния и поглощения не омолаживают компанию. В лучшем случае они дают в отчетах числа, которые выгоднее смотрятся, и именно поэтому такая стратегия столь популярна у финансистов.

Компания начинает выглядеть так, будто она растет, но внимание менеджеров отвлечено от основного бизнеса. Вместо естественного роста посредством инноваций и следования за рынком эти приобретения всего-навсего заставляют цифры хорошо *выглядеть*.

Что делать, когда организация начинает стареть и умирать? Что делать с GM?

Садовник мог бы сказать: «Не лечите листья, лечите корни». Иными словами, лечите не следствие, а причину. В чем следствие, проявление проблемы? В потерях. Покрытие их займами и инвестициями проблему не решит. GM необходимо принципиально омолодиться. Ей нужно вернуть свой давно утраченный предпринимательский дух.

Изменение культуры организации занимает больше времени, чем временные рамки, запланированные президентом Обамой на возвращение прибыльности GM. Чтобы совладать с причинами, мы должны иметь дело с культурой организации и ее потерянным предпринимательским духом. GM следует реорганизоваться и децентрализоваться. Только это создаст необходимые предпосылки для восстановления в менеджменте предпринимателей. GM нужно сфокусироваться на рынках, отделить маркетинг от продаж и инжиниринг от производства. Ей потребуются влить свежую кровь в организацию и освободиться от гнета финансового дивизиона. Учитывая финансовый кризис, в котором находится компания, сделать это очень сложно, а может, и невозможно. Но если маркетинг

(не продажи!) и инжиниринг (не производство!) не установят контроль над организацией, никаких спасительных перемен не произойдет.

Потенциальные решения для выхода из ловушки основателя⁶⁴

На определенном этапе развития многие организации оказываются в ловушке, из которой не видят выхода, и исчезают. Существует много причин, по которым компания может погибнуть. Одна из них — ловушка основателя. В данный момент тысячи компаний по всему миру страдают от этого синдрома и ищут решение.

Ловушка

Позвольте мне описать ловушку. Начинающие компании нуждаются в сильном направляющем лидере. Но вот организация достигает этапа «давай-давай», это уже не стартап, а быстро растущая структура, причем в нескольких направлениях сразу. Основатель (не обязательно первый, это может быть уже третий, даже четвертый учредитель) начинает понимать: больше невозможно управлять компанией в одиночку. Она уже слишком большая, сложная. Ему трудно с ней справляться.

Таково начало следующего этапа в жизненном цикле компании — юности. Для этого перехода организации потребуется больше порядка, дисциплины, системного подхода и предсказуемости поведения. Но ничего этого лидеры-предприниматели обеспечить не могут. Переход между этапами «давай-давай» и «юность» — наиболее сложный в корпоративном жизненном цикле. Он труден не только потому, что перемены фундаментальны и необходимы, но и из-за самого лидера. Этот облеченный властью человек зачастую становится помехой для проведения преобразований.

Некоторые компании успешно проходят этот период, но многие застревают в ловушке, когда основатель представляет собой одновременно и самый ценный актив организации, и обузу.

Он не может больше использовать старый стиль управления, который привел компанию к росту. Он неспособен изменить свой стиль, но в то же время противится, чтобы кто-то другой принял управление. Организация застревает на месте, что в условиях

постоянно меняющейся конъюнктуры фатально. Если основатель собирается потерять свою компанию, то он быстро этого добьется.

Лечение

К сожалению, до сих пор нет абсолютно надежных рекомендаций, как выбраться из ловушки основателя. Однако часто рекомендуют следующее: «Увольте основателя или выкупите его долю и наймите профессионального менеджера со стороны, чтобы он возглавил компанию».

Сработает ли это?

Давайте посмотрим, что обычно происходит, когда сам основатель приводит профессионального менеджера, чтобы тот возглавил организацию. Этот менеджер, как правило, повелитель цифр. Это административный тип, потому что большинство из очевидных проблем, возникших во время правления основателя, носили административный характер: недостаток порядка, дисциплины, информации и т. д.

Новый стиль управления почти на 180 градусов противоположен предпринимательскому методу основателя и часто вызывает неприятие в организации, которая сопротивляется изменениям. И когда старожилы встречают в штыки методы нового менеджера, основатель может встать на их сторону. Он опасается, что повелитель цифр беспокоится больше о сокращении расходов, чем об увеличении доходов, и вместе с «жиром» может срезать и «мышцы».

Кроме того, старожилы знают основателя лучше и уже приспособились к нему. Новый менеджер делает все по-другому, что вступает в противоречие со стилем учредителя и его соратников. В результате компанию раздирают конфликты.

Добавьте к этому, что до указанного момента организация была выстроена вокруг людей, а не вокруг задач, так что не всем ясно, кто и за что несет ответственность. В попытке установить порядок и дисциплину в таком беспорядке профессиональный менеджер собирается принять много непопулярных решений и будет немедленно подвергнут остракизму.

Основатель, если он по-прежнему в организации, начнет ощущать беспокойство. Он уволит приглашенного со стороны профессионального менеджера и вернется к самостоятельному

управлению компанией. Вследствие этого он повторит все свои ошибки, совершенные в прошлом.

Ситуация не дает надежды на успех. Независимо от того, находится основатель в организации или нет, у нее возникают проблемы. Часто, отчаявшись, учредитель продает компанию и выходит из бизнеса.

Так существует ли возможность для основателя остаться в компании, заслуженно наслаждаться ее успехами, ради которых он стольким пожертвовал, и все-таки совершить желаемый переход на новый этап развития жизненного цикла?

Да, она есть. Поможет разработанный мной метод, который я испытал более чем в ста больших и малых организациях, работающих в разных отраслях.

Прежде всего, компания сейчас нуждается в новой структуре, организованной вокруг задач, а не людей. С четкой миссией, которую основатель должен сформулировать вместе со своей командой, и ясной, хорошо продуманной структурой гораздо легче развить систему бюджетирования и контроля.

Как только это будет сделано, можно приводить нового руководителя.

Новому лидеру, попавшему в команду преждевременно, будет трудно адаптироваться в коллективе, так что ему придется уволить старожилов и привести новых людей. Это очень нежелательная операция, она может мешать нормальной работе организации еще в течение нескольких лет. Главное, таким образом, заключается в том, чтобы реорганизовать структуру *первым делом*, то есть до прихода нового руководителя. Если провести перестройку после его появления, то налицо будет типичная ошибка, которая столь часто встречается в моей работе консультанта.

Но основатель и понятия не имеет, как это сделать. Возможно, он считает это скучным или даже угрожающим. Он знает, что компания должна измениться, но беспокоится, что все эти новые политики, правила и структуры станут причиной потери предпринимательского духа, который привел их всех к успеху. Несмотря на это, избежать реорганизации не удастся. В этот момент организации нужно четкое распределение полномочий и понятная система вознаграждения, то есть подотчетность.

Роль консультанта

Чтобы выбраться из ловушки, основатель должен реструктурировать организацию, привлекая помощь со стороны. Предпочтительно, чтобы это был кандидат, который впоследствии займет место главы компании, но в текущий момент будет действовать лишь как консультант. Это должно происходить медленно.

Нанять консультанта, который способен со временем заменить основателя, — умное решение, но делать это нужно правильно. Прежде всего, учредитель должен точно определить задачу консультанта: помочь компании, в том числе основателю, в определении ее миссии. С момента создания организация пыталась двигаться в разных направлениях и к настоящему времени, вероятно, потеряла четкое видение того, что составляет ее суть. Основателю вместе с командой управления необходимо переформулировать миссию компании. И только после этого консультант может приступить к реструктуризации, чтобы дать возможность организации выполнять свою миссию. Существующий менеджмент не ощущает угрозы со стороны консультанта, поскольку он в компании человек временный и, как ожидается, покинет ее, когда выполнит свою задачу.

Тем не менее, помогая основателю переформулировать миссию и реорганизовывая структуру, консультант будет «узнавать» компанию. Если учредителю консультант действительно понравится, он может назначить его СОО⁶⁵, в то время как сам останется на посту CEO.

Итак, перечислим правильную последовательность действий: нанять внешнего консультанта, с его помощью реструктурировать компанию, увидеть, сработается ли он с людьми, дать ему возможность по-настоящему узнать компанию. Затем, когда организация структурирована должным образом, основатель может либо нанять консультанта в качестве СОО, либо привести к управлению других профессионалов.

Наем внешнего консультанта в качестве СОО — это полезно, но основатель по-прежнему будет слишком вовлечен в процесс управления (собственно, так и должно быть). Он воплощает в себе предпринимательский дух компании. Кроме того, он, вероятно, еще

контролирует ее, а значит, без него не будет осуществляться никаких решений об изменениях.

Поэтому нужно, чтобы основатель был вовлечен, но не чрезмерно. Поскольку этот человек всегда был очень тесно связан с организацией, это может стать для него своеобразной зависимостью. Такое участие может помешать построению команды, которое необходимо, чтобы освободить руководителей из удушающих объятий основателя.

Правила поведения

Решение заключается в том, чтобы учредить исполнительный комитет (ИК), который бы состоял из всех топ-менеджеров компании с СОО (вновь назначенным профессиональным управленцем) в качестве его председателя.

Ключ к успеху этого образования — правила поведения.

Основатель будет приглашаться на все заседания, если он этого захочет. Но при неукоснительном соблюдении этих правил он станет приходить крайне редко.

Что это за правила?

Повестка дня заседания должна предоставляться учредителю как минимум за 48 часов до встречи. В течение этого времени он может добавить вопросы для обсуждения или наложить вето на любую тему, говорить на которую не готов.

Протокол заседания предоставляется основателю не позднее чем через 48 часов после встречи. У него есть еще 48 часов, чтобы наложить вето на любое решение. Если он не воспользовался этим правом, то протокол считается принятым по умолчанию.

Все решения исполнительного комитета должны быть приняты единогласно. Если против выступает хотя бы один человек, решение остается за учредителем.

Из опыта работы с компаниями по всему миру я сделал вывод, что это верный процесс. Правила позволяют основателю чувствовать, что он сохраняет контроль, даже не вникая в детали. Как только это ощущение в нем укореняется, он перестает часто бывать на заседаниях.

Поскольку ИК должен принять решение единогласно либо уступить это право основателю, члены комитета спорят между собой,

пока не достигнут соглашения, и вследствие этого они, как правило, принимают очень продуманные резолюции.

Преимущества ИК очевидны: основатель получает взаимодополняющую команду, которая должна выработать совместное решение. И они, скорее всего, сделают это даже лучше, чем основатель в одиночку. Если членам ИК не удастся достичь консенсуса, бразды правления берет на себя учредитель. Он может также наложить вето на решения ИК.

Где-то между этапами «давай-давай» и «юность» компания становится слишком большой или чересчур сложной, чтобы основатель мог по-прежнему справляться с ней в одиночку.

Обычно после первых нескольких встреч основатель убеждается, что команда работает отлично. Он читает повестку дня первого заседания, а возможно, и протокол этой встречи. Но потом уже не уделяет этому пристального внимания.

В итоге получается компания, в которой ни один человек не может узурпировать власть. Все работают сообща и принимают совместные решения.

Сколько времени это займет? Все зависит от готовности основателя отпустить от себя свое «дитя» и готовности компании выйти из-под крыла учредителя. Если все шаги сделаны должным образом, это не должно занять слишком много времени. Я бы говорил о месяцах, а не о годах.

Резюме

Основатель строит компанию, и где-то между этапами «давай-давай» и «юность» она становится слишком большой или чересчур сложной, чтобы он мог по-прежнему справляться с ней в одиночку. Он, что называется, сыт по горло и стремится освободиться от организации. Быстрое привлечение замены учредителю обычно не работает. Оно слишком разрушительно. Основатель чувствует себя так, будто кто-то захватил его компанию, похитил его «ребенка». Это очень больно.

Наем профессионального менеджера и передача ему всех полномочий по управлению тоже идет со скрежетом. Но в этом уже

вина самой компании. Все дело в том, что структура власти, задачи, процедуры были выстроены вокруг личности основателя. Шансы на то, что профессиональный менеджер сможет вписаться в этот «монастырь» со своим уставом, весьма невелики.

Таким образом, первое, что должен делать основатель, прежде чем привести управленца со стороны, — это реструктурировать и повторно систематизировать компанию, чтобы каждый мог управлять ею.

Как уже говорилось, лучший способ сделать это — нанять консультанта и попросить его провести процесс реструктуризации. Если за время, проведенное в организации, консультант заслужит доверие и уважение как основателя, так и всей команды, то позднее он может быть назначен СОО. Если же этого не произойдет, то после реструктуризации нанимается другой профессиональный управленец. Так минимизируется вероятность того, что новый руководитель вместе со своими реформами будет отвергнут компанией.

Феномен Бернарда Эбберса — Кеннета Лея⁶⁶

В результате скандалов с участием топ-менеджеров некоторых крупнейших мировых корпораций CEO все более обеспокоены своими правовыми обязательствами.

В мае 2006 года основатель Enron Кеннет Лей в результате коррупционного скандала, который привел к банкротству корпорации, был признан виновным в мошенничестве и стоворе по десяти пунктам⁶⁷. Бывший CEO WorldCom Бернард Эбберс был осужден по аналогичным обвинениям в марте 2005 года⁶⁸. Многие другие ведущие руководители корпораций также были признаны виновными в неэтичном поведении.

Миллионы долларов уходят на юристов и бухгалтеров (не говоря уже о времени, потраченном руководителями), чтобы привести корпорации в соответствие с законом Сарбейнза–Оксли 2002 года⁶⁹, который требует от публичных компаний раскрытия точной и достоверной бухгалтерской информации.

Что же происходит? Это руководители вдруг потеряли свой этический компас или регуляторы просто стали проявлять больше рвения?

Я полагаю, что у доведения дел до суда есть несколько причин и существуют некоторые эффективные шаги, которые мы можем предпринять, чтобы внести изменения в поведение.

Трудности переходного периода

Хотя многие случаи носят явно этический характер и в них фигурируют руководители, которые на самом деле воровали у компании, я утверждаю: в значительной мере те, кого обвинили, не были полностью осведомлены, что нарушают законы этики. Их поведение просто не изменилось так, как должно было, когда их компания стала публичной.

Это не значит, что они не несут ответственности. Просто их поведение вполне допускалось в рамках организационной культуры,

характерной для компаний на определенном этапе их жизненного цикла.

Так же, как и люди, организации проходят свой жизненный цикл с определенными этапами и предсказуемыми переходными проблемами на каждом из них. Я называю эти этапы так: «ухаживание», «младенчество», «давай-давай», «юность», «расцвет» и стадии старения: «аристократия», «охота на ведьм», «бюрократия» и «смерть»⁷⁰.

На этапе «давай-давай», когда организация уже не стартап и растет так стремительно, что ее административная структура не может за ней угнаться, основатель обычно считает так: «Я построил компанию и должен иметь право де-факто, а то и де-юре ее контролировать». Это его детище, и этим все сказано.

Такое восприятие не обязательно меняется, когда организация становится публичной и избирается совет директоров. Можно сравнить ситуацию с баталиями, которые ведут свекровь и невестка. Сын, пусть и женатый, подсознательно воспринимается матерью как ребенок. Совершенно необязательно, что она примет невестку в качестве партнера сына. Она не адаптирует свое поведение, чтобы приспособиться к новым обстоятельствам.

Вопрос подконтрольности

Мой опыт подсказывает: лидеры компаний этапа «давай-давай» (особенно если именно они ее основали) воспринимают публичную собственность в качестве долгового обязательства. Они считают, что их дело — заработать справедливую доходность для инвесторов. Если фондовый рынок им благоволит, то им кажется, что они это обязательство выполнили. Они не воспринимают общественных акционеров как реальных собственников и партнеров и не считают, что правление, представляющее этих владельцев, имеет право управлять компанией. Она пока детище основателей. Они убеждены: пока на фондовом рынке все в порядке, никого не касается, что они с этим детищем делают. На этом этапе жизненного цикла правление обычно представляет собой братство приятелей по гольф-клубу или состоит из членов семьи, каждый из которых сделал состояние, когда компания стала публичной. Они не чувствуют потребности бросать вызов покровителю.

Я видел много правлений, не имевших реального управленческого контроля над (как правило) харизматичным СЕО (основателем) организации, ставшей публичной. Они находились в компании преимущественно для того, чтобы хлопать в ладоши и кричать учредителю «Браво!» Если основатель тратил огромные средства на себя, они закрывали глаза. Ведь им самим удавалось делать целые состояния на опционах, да и акционерам не так уж плохо живется, так чего жаловаться?

Чтобы усугубить ситуацию, многие основатели, когда их компании становятся публичными, начинают чувствовать себя олимпийскими богами. Ведь для организации стать публичной — это настоящий успех. Выделим это слово: *успех* — финансовый и в смысле общественного статуса. Чем успешнее компания, тем сильнее у ее учредителя проявляются имперские замашки и тем сомнительнее становится его стиль управления.

Аплодисменты со всех сторон вызывают головокружение от успехов, начинает мерещиться нимб над головой. Учредителю кажется, что он ходит по воде, и он не может признать, что его ступни, его колени, а в итоге и его шея уже изрядно намокли.

После того как компания стала публичной, многие из основателей переполнены самодовольством, они витают в облаках, отказываются возвращаться на землю и смотреть фактам в лицо. Неожиданный огромный успех заставляет их чувствовать себя всемогущими. Они считают, что могут справиться с любой проблемой. Они ведь уже делали это раньше: создали невероятно успешную компанию, несмотря на все препятствия и предупреждения.

У меня был опыт работы с учредителем очень успешной организации — настолько успешной, что он напрочь потерял связь с реальностью. Он буквально верил в то, что не может ошибиться. Тот, кто осмеливался не согласиться с его мнением, оказывался уволенным или был подвергнут остракизму.

Такие основатели приписывают успех компании только себе. Получается, будто лишь их гениальность привела к удаче — и поэтому они, гении, заслуживают того, чтобы делать все, что хотят. Эти учредители не задумываясь тратят средства организации на покупку самолета, который затем используют для личных нужд. Они отдают целое состояние на излишне роскошную обстановку офиса, большое

количество дорогих предметов искусства, которые могут в итоге оказаться у них дома. Они считают, что имеют право на эти дополнительные льготы из-за невероятного успеха их компании, их интеллекта и предпринимательских качеств.

И все это подпитывает их самомнение, и без того непомерно раздутое.

Я не оправдываю и уж тем более не поддерживаю такое поведение и такую систему убеждений. Я просто описывал то, что видел в течение более чем сорока лет работы с основателями и руководителями компаний «давай-давай». Я надеюсь, что мое описание состояния их ума поможет нам найти правильное решение такой ситуации.

В конце концов, такое поведение — не новость и началось задолго до того, как компания стала публичной. Она оплачивала многие личные расходы учредителя, и никто не подвергал это сомнению. Когда организация становится публичной, основатель не меняет своего поведения. Он продолжает делать то, к чему привык в течение многих лет. Также и компания не меняет свою культуру только потому, что стала публичной. Это позволяет всем вести себя по-старому и даже потворствует этому.

Я полагаю, что манера основателя щедро содержать себя за счет публичной организации — результат неспособности совершить необходимый культурный и поведенческий переход от частной собственности к публичной.

Обязательный тренинг для правления и СЕО

Необходимо разработать учебный курс, который в общих чертах обрисовывает управленческие, культурные, стилистические, юридические и этические изменения, которые необходимы для публичной компании. Этот учебный курс должен стать обязательным для всех руководителей корпораций, которые собираются совершить такой переход. Помимо листинга на фондовом рынке и требований по раскрытию финансовой информации требуется также и культурная трансформация.

Все члены правления организации должны быть осведомлены об управленческих и поведенческих ловушках, с которыми столкнется компания на пути к публичности.

Им нужна сертификация, подтверждающая, что они полностью понимают управленческие и культурные изменения, которые произойдут. Смена статуса частной компании на публичную — это не только задача юристов. И переход — это не чисто юридический вопрос. Речь идет также о смене поведенческой, управленческой и этической парадигмы, что должно быть разъяснено и отработано на тренировках.

Во избежание братания правления, состоящего из семьи и друзей, я бы рекомендовал, чтобы вместе с одобрением публичного листинга исполнительный комитет назначил члена совета директоров от широкой публики. Этот представитель должен быть обучен и сертифицирован для наблюдения за поведением руководителей компании в переходный период.

Опасности структуры, не соответствующей требованиям

Вторая причина правового беспорядка, в котором пребывают некоторые руководители, заключается в том, что организация не снабдила их правильными структурными инструментами, чтобы выносить верные суждения.

Представьте себе суд, в котором только прокурору позволено представить дело. Судья и присяжные будут в крайне невыгодном положении, и справедливость не восторжествует. Это называется односторонним представлением дела — односторонней адвокатурой, — и именно так происходит во многих бизнес-организациях.

Когда финансовый директор контролирует казначейство, финансовое планирование и ревизора компании, CEO имеет только один источник финансовой информации — финансового директора. Таким образом, CEO получает только одну интерпретацию того, что происходит. Аудит бухгалтерской документации компании — недостаточный механизм контроля качества, потому что к тому времени, как аудит выявит что-то, может оказаться слишком поздно — поезд уже ушел. Аудит дает информацию постфактум, в то время как CEO должен принимать решения заранее, в режиме реального времени.

Бухгалтерия не так проста, как хотелось бы. Да, речь идет о цифрах, но бухгалтерия — это искусство и наука определения издержек и ценности и того, как их подсчет может существенно различаться. Любой человек, имеющий хотя бы поверхностное знание учета, знает: прибыль может меняться в зависимости от того, как оценены инвентаризация и амортизация, не говоря уже о более сложных элементах типа фьючерсных контрактов и т. п. CEO необходимо, чтобы финансисты и ревизоры отчитывались перед ним по отдельности. Финансист делает рекомендации, направленные на удовлетворение инвесторов. Эти рекомендации обычно представляют либеральный взгляд. Бухгалтеры, как правило, представляют консервативную точку зрения и придерживаются строгой интерпретации правил. Между этими двумя сторонами будут и должны быть профессиональные конфликты, но теперь CEO имеет шанс действительно понять, что происходит. Без нескольких противоречащих друг другу интерпретаций информации CEO не имеет возможности выработать собственное суждение о происходящем. Даже если он хочет знать, что происходит, многие ли руководители имеют достаточный уровень знаний, чтобы понять, что законно, а что нет? Это совсем не черно-белое решение, а если оно вообще и было когда-либо таковым, то сейчас оно уверенно сереет. Вспомните Кеннета Лея: ему сообщили, что существуют какие-то нарушения в области бухгалтерского учета. Мог ли Лей понять, насколько это законно? И мир, и законы стали настолько сложными, что необходимы профессиональные интерпретаторы, объясняющие, в чем правда. Но часто даже они не согласны друг с другом. Обладал ли Лей достаточным опытом и уверенностью в себе, чтобы не согласиться со своим высокооплачиваемым профессиональным финансовым директором? Должен ли он был иметь такой опыт?

Двусторонняя аргументация

Я как консультант настоятельно рекомендую двустороннюю аргументацию.

CEO ни при каких обстоятельствах не должен оказываться в ситуации, когда у него есть только один источник информации по стратегическим вопросам. Иначе он получает односторонние рекомендации. Этот же принцип применим к юристам и врачам. Если

они сомневаются, то должны искать альтернативное мнение. А поскольку потребность в стратегических решениях в компаниях, испытывающих перемены, постоянна, они должны быть структурированы так, чтобы обеспечивать двустороннюю аргументацию.

При таком раскладе СЕО будет предупрежден о последствиях плана действий каждой из сторон. Только так он в состоянии решить, что ему необходимо сделать. Тогда не придется дожидаться момента, когда аудит скажет ему: это было сделано неправильно. И тем более не придется садиться в тюрьму, чтобы там наверняка понять, как он был неправ.

Такой же принцип применим и к работе президента Соединенных Штатов. Например, он должен полагаться на отчеты ЦРУ. Если это единственный канал, через который он получает информацию, если он не имеет возможности рассмотреть особые мнения, то его пространство для маневра и использования собственного интеллекта сужается.

На самом деле при системе двусторонней аргументации получается, что, говоря словами сказки Андерсена, «король-то голый». ЦРУ, возможно, провело десять лет, изучая проблему, анализируя ее с экспертизой, основанной на сотне комбинированных лет обучения и опыта. Потом они представляют документ с изложением позиции президенту. Сколько времени и знаний он имеет? Может ли он посвятить этому вопросу эквивалентное количество лет? Очевидно, что нет. Он может действовать, как будто это он отдаёт команду, но его действия продиктованы силой, которая стоит за тронем.

Что ему нужно, так это квалифицированная организация, высокопрофессиональная и знающая, которая будет решать ту же самую задачу, чтобы сделать свой, независимый анализ.

Теперь президент может выслушать обе позиции вкупе с подтверждающими доказательствами или предположениями, которые к ним привели. Ему доступен выбор рекомендаций, и, таким образом, он имеет больше шансов сделать правильный вывод.

Правда, система и структура двусторонней аргументации менее эффективна, потому что на решение задачи потрачены двойные усилия, зато это результативная система. Цена ошибки, допущенной в

системе с односторонней аргументацией, значительно перевешивает издержки на двойную адвокатуру.

В демократических обществах государственные решения принимаются по системе двусторонней аргументации: у нас есть либеральные и консервативные взгляды, чьи сторонники обсуждают проблемы в открытых дебатах, свободно выражают мнения и не боятся инакомыслия.

Демократические системы не являются эффективными. Они результативны. Напротив, диктаторские режимы, опирающиеся на систему односторонней аргументации, эффективны, но мы все знаем, сколько бедствий они приносят обществу.

Как избежать бюрократизации

Хочется отметить закон Сарбейнза–Окли в качестве решения проблемы отсутствия подотчетности, которая является кошмаром для советов директоров. От страха они хватаются за микроуправление. Но члены совета не работают в компании постоянно и часто не знают всех деталей. Таким образом, властные полномочия передвигаются вверх по служебной лестнице, удаляясь от места, где происходят события, что способно вызвать еще больший уровень бюрократизации, чем обычно обусловленный размером и усложнением операций. И это может привести к еще большему количеству неудачных решений. По мере ускорения изменений мы все меньше понимаем, что происходит. В ситуации неопределенности для интерпретации данных необходима институциональная, а не обусловленная случайностью двусторонняя аргументация. Так лицо, принимающее решение, не будет зависеть в своих суждениях от индивидуальной интерпретации данных. Чем больше изменений и неопределенности, тем важнее правило двусторонней аргументации.

Кроме того, чем больше изменений, тем сильнее мы нуждаемся в обучении, в том числе в обучении наших советов директоров и CEO.

Стратегия XXI века⁷¹

Вопросы стратегии и планирования зависят не только от последних прогнозов или тенденций на рынке, но и от того, в каком периоде своего жизненного цикла находится компания.

Каждая организация растет, развивается и, когда приходит срок, умирает в соответствии с собственным внутренним жизненным циклом. Она движется от видения основателя через младенчество, вызовы, с которыми сталкивается молодая компания, к этапу «давай-давай» и к юности, переходящей в стадию расцвета и следующие за ним этапы старения⁷².

Поскольку организации изменяются по ходу жизненного цикла, они подвергаются опасности внутренней дезинтеграции. Одна из особенностей XXI века в том, что скорость изменений будет нарастать еще более высокими темпами. Организации, изменяющиеся быстрее всех, так же стремительно могут и распасться.

В связи с этим необходимо развивать стратегии, которые бы в равной мере фокусировались на внутренних процессах и внешних возможностях. Новая стратегия должна привести к изменению без распада компании. «Идти к изменениям, не нарушая единства» — таким мог бы быть ее девиз.

Стратегии для поддержания целостности компании различаются в зависимости от этапа жизненного цикла. Стратегия должна быть сформулирована на основе анализа двух факторов: необходимости внутренней интеграции различных подсистем организации и внешней интеграции с изменяющимся рынком. Внешняя интеграция подразумевает энергию, которая требуется компании, чтобы определять своих клиентов и удовлетворять их потребности. Внутренняя интеграция — это то, что заплатит компания за координацию усилий по достижению этой цели.

Например, молодая организация должна запланировать быстрый рост продаж, достигнутый за счет внешней интеграции с ее рынком. Но после достижения бума продаж ей следует направить свое внимание на строительство структуры, управление издержками и страхование прибылей, иначе она будет раздавлена количеством заказов.

В этом и состоит задача внутренней интеграции. Стратегической целью компании должно стать достижение состояния расцвета, его поддержка, когда гибкость (необходимая для внешней интеграции) и контроль (необходимый для эффективной реализации стратегии и достигнутый благодаря внутренним усилиям по интеграции) находятся в равновесии.

Иметь стратегию, которая не соответствует этапу жизненного цикла организации, это примерно то же самое, что дать ребенку лекарство, подходящее только для взрослых.

Стратегии в соответствии с этапами жизненного цикла

Ухаживание

Компания начинается с видения ее основателя. Стратегия на этом этапе жизненного цикла требует видения, основанного на реальности. Вопросы, на которые необходимо дать ответ:

- Что именно собирается делать моя компания?
- Что такое добавленная ценность данного продукта и насколько ценно это на самом деле?
- Кто клиент?
- Готов ли я взять на себя эти обязательства?

Чтобы стратегия отражала будущие риски и реальность, она должна включать в себя обязательства, выраженные в жертвах, которые учредитель готов принести.

Младенчество

В младенчестве, то есть на этапе, когда обязательства и риски по открытию компании приняты, ее стратегия должна заключаться в том, чтобы произвести звездный продукт, удовлетворяющий клиентов и конкурентоспособный. Продажи жизненно важны, но денежный поток должен быть приоритетом. Цель младенчества — выживание.

Этап «давай-давай»

Это стадия быстрого роста, когда добившиеся успеха основатели начинают думать, что они никогда не ошибаются. Но многие компании сели на мель, потому что их учредители не признавали необходимости дисциплины и структуры. Создав продукт, который действительно продается, организации должны стремиться к увеличению доли рынка и долгосрочным перспективам, вместо того чтобы отвлекаться на краткосрочные сделки, которые когда-то были необходимы для выживания.

Стратегия сейчас заключается в том, чтобы сфокусироваться на основных возможностях, решить, чего не надо делать, установить приоритеты и принять трудное решение, что можно отложить на потом. Но одновременно со стремлением к увеличению доли рынка (даже за счет прибыли) компания на стадии «давай-давай» должна железной хваткой сдерживать рост издержек.

Сейчас необходимы дисциплина и контроль роста. Создание команды, взаимодополняющей в принятии решений, призвано усилить позиции учредителя в понимании реальности, анализа и контроля. Без такой команды компания рискует попасть в ловушку основателя, в результате чего, когда он умирает, организация тоже погибнет.

Юность

В подростковом возрасте компании часто страдают от временной потери видения проблем в связи с интенсивной внутренней борьбой ее топ-менеджеров, порожденной различием стилей, которые практикует взаимодополняющая команда. Стратегия основателя должна заключаться в обеспечении интеграции силами видения и ценностей. Это период сближения, время обрезки веток, чтобы энергия роста дерева была направлена вверх. Нужно отказаться от непрофильных активов. Юность требует пересмотра бизнеса, в котором компания себя видит. Необходим реинжиниринг.

Расцвет

Расцвет — это состояние, а не пункт назначения. Чтобы избежать сползания в старение, организации полезно стимулировать предпринимательский дух. Стратегически компания в расцвете должна открывать новые предприятия или рынки и всячески искать

возможности для диверсификации, будь то органический рост, слияние или поглощение.

Диверсификация — это не просто увеличение доходов и количества сотрудников. Раньше внимание каждого было сфокусировано на продажах. В период расцвета доминирует маркетинг. Маркетинговый план компании должен находиться в соответствии с требованиями рынка, иначе возможности будут упущены. В расцвете должно сохраняться постоянное равновесие между гибкостью и контролем, или контроль будет подавлять гибкость и компания соскользнет в стадию старения.

Преобразование — трудная вещь, потому что обычно люди хотят новую стратегию, не желая отказываться от старой. Каждый жаждет, чтобы было «больше», а не «вместо».

Стадии старения

Компания в расцвете может легко соскользнуть в старение к стадиям «аристократизм», «охота на ведьм», «бюрократия» и в конце концов к смерти⁷³.

Что характеризует старение? Вне расцвета компания теряет свою сфокусированность и драйв. Пришло время переопределить бизнес, избавиться от того, что не работает, и расшевелить заржавевшие умения и отвергнутые таланты.

Чрезмерный контроль, типичный для понятия «бюрократизация», разрушает энергию, при помощи которой компания могла бы отвоевать предпринимательский дух своих ранних дней.

Стареющая компания нуждается в диверсификации, но лишь теряет время, если культурная диверсификация не происходит параллельно с диверсификацией бизнеса. Преобразование — трудная вещь, потому что обычно люди хотят новую стратегию, не желая отказываться от старой. Каждый жаждет, чтобы было «больше», а не «вместо».

Так как определить стратегию вашей компании в новом тысячелетии?

Посмотрите на положение организации в жизненном цикле и определите ее потребности в соответствии с этим. Выбор стратегии,

игнорирующей положение компании в ее жизненном цикле, может означать катастрофу.

Часть 3

Построение команды (взаимное доверие и уважение)

Секрет успеха

Можно сказать, я открыл секрет успеха любой системы. Это позволяет мне предсказывать, будет ли удачен брак, сможет ли страна или менеджер добиться успеха.

При этом меня не волнует, как вы определяете успех — миллиардным состоянием или возможностью валяться целый день на пляже и ничего не делать. Успех любой системы — микро или макро, отдельно взятого человека, семьи, организации или общества — можно предсказать по одному-единственному фактору: соотношению между внешней интеграцией и внутренней дезинтеграцией, или распадом.

Внешняя интеграция определяется количеством ресурсов, которые организация инвестирует в выявление и удовлетворение потребностей клиентов. Внутренний распад — то, сколько управленческой энергии должно быть потрачено впустую из-за непонимания, внутренних распрей, внутренней политики и недоверия при попытке заставить что-то или кого-то работать.

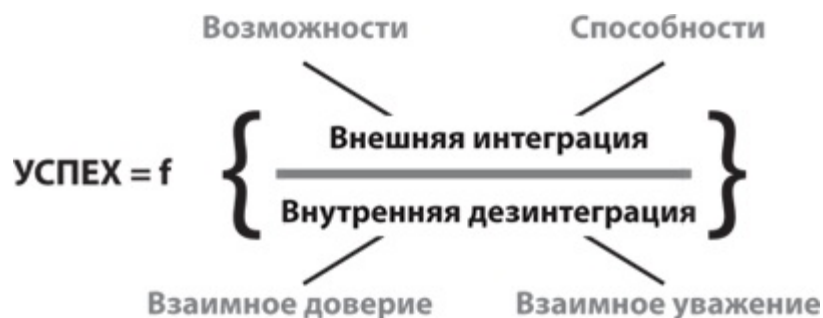
Внешняя интеграция — это функция совмещения благоприятных возможностей и способностей. В деловом мире другое название для внешней интеграции — «маркетинг». Если вы возьмете все книги по маркетингу и обобщите их, а затем обобщите полученные резюме и так далее, то доберетесь до сути: как совместить изменение возможностей рынка с меняющимися способностями организации. Другими словами, то, как компания может интегрироваться с рынком. В личной жизни это называется планирование карьеры, на макроуровне — промышленной политикой страны.

Внутренний распад зависит от того, есть или нет в организационной культуре компании взаимное доверие и уважение. Если этого явления мало или нет вовсе, то энергия, затраченная на преодоление внутренней дезинтеграции, будет запредельной. Другое название для этого явления — «внутренняя политика».

Каким образом формула, представленная ниже, предсказывает успех? Потому что мы знаем из физики, что каждая система в любой момент времени имеет фиксированное количество энергии. Я обнаружил, что в организации эта фиксированная энергия распределяется предсказуемым образом.

Первым делом она идет на преодоление внутреннего распада. И только излишки энергии отправляются на внешнюю интеграцию.

То же самое верно и в отношении отдельно взятого человека. Например, ваш друг очень болен. Вы отправляетесь навестить его в больницу. Но встреча может длиться не более пяти минут. Почему? Потому что у пациента нет энергии. Где его энергия? Она направлена на исцеление организма.



Точно так же, если у человека заниженная самооценка, что является комбинацией низкого уровня самоуважения и неуверенности в себе, его будут раздирать внутренние противоречия. Такие люди могут быть красивыми, умными и богатыми, но они вряд ли достигнут успешных отношений или сделают карьеру. Большая часть их психической энергии будет потрачена на внутренние проблемы, вытекающие из низкой самооценки.

Давайте посмотрим на следующий уровень. Предположим, у нас есть люди с чувством собственного достоинства, уверенные в себе. У них достаточно энергии, чтобы иметь дело с внешним миром, но зато чудовищная ситуация в семье, подрывающая доверие и уважение. Допустим, у них проблемы с родителями, супругом или детьми. И куда они тратят энергию? Исследования показывают, что руководители, прошедшие через процедуру развода, бесполезны для своей корпорации примерно три года. Они не могут добиться успеха в течение этого времени не потому, что плохи, а потому, что их энергия уходит на другое.

Одна из причин относительно медленного роста производительности труда в США (возможно, это одна из основных причин) — распад американских семей. Вне всякого сомнения, американские компании не могут пожаловаться на отсутствие технологий или финансовых ресурсов.

На организационном уровне

На следующем уровне находится организационная структура. У вас есть люди, которые отлично знают себе цену, имеют хорошую, поддерживающую их семью. Вся их энергия направлена на построение карьеры, но внутри компании не хватает взаимного доверия и уважения. Сотрудники осторожничают, опасаясь удара в спину. Маркетинг борется с продажами, производство — с инжинирингом, учет борется против всех. Когда приходит клиент, что он слышит? «Приходите завтра. Сегодня я устал».

Это критический этап для организации, в течение которого вступают в игру недопонимание и непонимание различных стилей сотрудников, их потребностей и ожиданий. Так что система взаимного доверия и уважения в организации крайне необходима.

«Доверие и уважение» — слова, которые в наше время острых политических и социальных перемен щедро используют политики и средства массовой информации. Но это больше чем просто политический лозунг. Они очень функциональны, являются реальной частью диалога и конкретных взаимодействий, которые любая организация, будь то бизнес или правительство, должна научиться использовать, если намерена эффективно и рационально управлять конфликтами и изменениями. Хорошие менеджеры — успешные менеджеры — это команда взаимного доверия и уважения.

Ключ к управленческому успеху — построение взаимодополняющей команды. Успешные компании — это продукт взаимодополняющей команды, участники которой непременно спорят друг с другом. То, как этот внутренний маркетинг — разрешение конфликтов — обрабатывается, зависит от особенностей характера каждой организации. Создание культуры, в которой внутренние конфликты могут быть решены конструктивно, минимизирует внутреннюю дезинтеграцию, что позволяет бизнесу сосредоточить свои усилия на покупателях и клиентах.

Что делает экономику успешной?

А теперь давайте представим себе организацию с общим видением и ценностями, правильной структурой, процессами и людьми. Она взлелеяла внутри себя взаимное доверие и уважение, но работает в

обществе, пронизанном коррупцией и межконфессиональной, международной и межрасовой ненавистью. Как быть? Может ли она успешно конкурировать на международном уровне? Куда направлена энергия страны? Сколько останется энергии, если профсоюзы борются с менеджментом, военные с правительством, а правительство с народом?

Страна может иметь богатые запасы золота, полезных ископаемых и земель, природных ресурсов, но она не добьется успеха, если в своих общественных отношениях является банкротом.

Сравните успешные экономики Японии и Швейцарии, государств без ископаемых ресурсов, с некоторыми из развивающихся стран, богатыми нефтью, газом, алмазами и т. д. Эти развивающиеся страны не могут использовать свои ресурсы конструктивно, потому что их традиции — это межплеменная вражда и внутренние конфликты. Раньше их эксплуатировали колониальные державы, а теперь собственные правительства зачастую ведут себя так же.

В эпоху империализма оккупационные силы привнесли в колонии недостающие элементы административного порядка и предпринимательства. Но чтобы доминировать, колониальные державы, особенно Англия, часто натравливали одну религиозную или этническую группу на другую, тем самым способствуя распаду. Англия весьма преуспела в римской стратегии «разделяй и властвуй». Позже, когда колонисты ушли (например, из Индии), они унесли с собой предпринимательскую функцию, оставив после себя огромную административную структуру и порушенное чувство интеграции, вследствие чего производительность резко упала. Таково наследие XX века для многих стран третьего мира.

Эффект прочной основы

Вернемся к Швейцарии и Японии.

Швейцария преодолела глубинные региональные, языковые, религиозные и этнические барьеры, которыми была полна ее ранняя история, чтобы стать страной, управляемой спокойно и эффективно.

Япония — еще более яркий пример последствий интегрированных отношений.

Хотя в последние годы появились некоторые трещины в системе, «корпорация “Япония”» построила свои достижения на

взаимодополняемости ее культуры и общества — или «командности», как это часто называют. Там очень мало «одиноких рейнджеров». Принятие решений и их внедрение базируются на прочном фундаменте интегрированного общества и бизнес-культуры.

Европа сегодня имеет все для того, чтобы стать гигантом. Она богата культурным разнообразием, рыночной экономикой и открытыми границами. Впрочем, серьезным претендентом на мировое лидерство она может стать, только преодолев свое прошлое, состоящее из неуважения и недоверия. Использование взаимного доверия и уважения в качестве инструмента для интеграции может трансформировать ее пятьдесят лет неудачных попыток работать вместе в беспрецедентный успех.

Если это случится, если она окажется способна внутренне интегрироваться, то и Соединенные Штаты Америки, и Япония будут иметь серьезного конкурента.

Общий знаменатель

Глядя на личную, социальную и национальную сферы, мы можем увидеть общий знаменатель: успех приходит изнутри.

Слишком много компаний беспокоится исключительно о стратегическом планировании и о том, как победить конкурентов. Но успех приходит изнутри. Если мы внутренне сильны, мы можем рассматривать любую внешнюю проблему как возможность. Если мы внутренне слабы, то каждая возможность будет восприниматься как проблема.

Успех Японии не является причиной проблем Америки, это скорее их проявление. Проблема Америки — сама Америка, а не Япония. В американской системе гораздо меньше взаимного доверия и уважения, чем в японской.

Поскольку Соединенные Штаты пытаются достойно встретить конфликты и изменения XXI века, взаимное доверие и уважение являются решающими факторами. Мы не собираемся останавливать изменения. Конфликт никогда не уходит, потому что он — двигатель изменений. Мы должны научиться управлять этими изменениями конструктивно. Это означает строить социально результативную нацию путем разработки и поддержки взаимного доверия и уважения,

нам надо учиться «быть» и направлять нашу внутреннюю энергию вовне.

Шаги к успеху

Быть в курсе собственной уязвимости, верить, что вы всегда можете найти решение, и уважать взаимодополняемость команды — таков секрет успеха. И помните: успех — это не пункт назначения, а условие путешествия.

Поэтому путь к улучшению личной, корпоративной или национальной производительности лежит прежде всего через изменение внутреннего климата, а не смену стратегии. Как только вы изменяете внутренний климат, правильная стратегия и направление будут выработаны гораздо легче. Без организационной культуры взаимного доверия и уважения даже самая лучшая стратегия вряд ли будет успешна.

Как сделать из рабочей группы команду⁷⁴

Недавно я ездил в Канаду, чтобы выступить в крупной канадской компании. Накануне ночью СЕО встретил меня в аэропорту и привел в зону отдыха отеля. Руководители, которые должны были слушать мое выступление, все были там: развлекались, играя в покер и другие карточные игры. Я наблюдал за игроками. Воздух был наполнен их энергией. Они шутили и смеялись, пока сотни долларов переходили из рук в руки. После полуночи адреналин все еще будоражил их. «Отличная игра, — сказали они. — Давайте соберемся и повторим все это в ближайшее время».

Это навело меня на следующие размышления. Если бы те же самые руководители сидели на заседании, пытаясь прийти к решению, как распределить бюджет компании, они, вероятно, почувствовали бы себя измотанными уже через пару часов. Это было бы рутинной, а не удовольствием. Могу поспорить, что никто бы не сказал: «Давайте соберемся и повторим все это».

В чем же разница между игрой в покер и достижением результата на совещании? Почему так много людей ненавидят управление посредством заседаний комитета?

А разница в правилах поведения.

Структура социальных правил

Голландский историк Йохан Хейзинга рассматривал историю как игру правил. Когда вы нарушаете правила — общество разваливается. Происходит революция. Без правил заседание стремится к анархии. Люди прерывают друг друга. Они сердятся, нарушают ход заседания, выводы не до конца понятны. Слишком малая, даже мизерная доля вопросов доводится до окончательного решения. А все дело в том, что в заседаниях, как и в счастливом браке, необходимы и единство, и различия.

Опасность заключается в том, что если мы не следуем правилам, то достигаем только организованного хаоса или ложного единства.

Хороший менеджмент отличается именно наличием взаимного доверия и уважения, лежащим в основе правил поведения.

Когда вы нарушаете правила, вы разрушаете взаимное доверие и уважение. Наличие джокера в колоде коммуницируется всеми по-разному с использованием разных вербальных и визуальных подсказок. Хорошие команды состоят из производителя результата (Р), который обеспечивает результат, администратора (А), организующего все таким образом, чтобы все делалось правильно, в подходящее время, в нужной последовательности и с надлежащей интенсивностью, предпринимателя (Е), который любит рисковать и фокусируется на изменениях на внешнем рынке, и интегратора (I), необходимого, чтобы построить команду.

Чтобы сделать правильный выбор, все четыре РАЕI-типа должны участвовать в заседании. Люди с определенными стилями, как правило, тяготеют к определенным организационным правилам. Это делает процесс осмысления встречи похожим на лоскутное одеяло.

Например, производители результата и менеджеры предпринимательского склада ума принимают решения быстро и готовы бросаться действовать. Чтобы ваш аргумент был воспринят, необходимо переходить сразу к делу.

Администраторы больше заинтересованы в том, *как*, а не *что*. Они продвигаются вперед медленно, им нужно время, чтобы обдумать материал. Менеджеры предпринимательского типа могут возразить что-то администратору и обращают внимание, что тот не спорит. Предприниматель, возможно, решит, что это означает согласие. На самом деле это совершенно не так!

Коммуникации с менеджерами предпринимательского типа требуют поведения в стиле роли (Е). Вы не можете просто выдать решение и объяснить, как воплотить его в жизнь.

Предприниматель, вероятно, скажет: «Неправильно сформулированная проблема — неверное решение». (Е), как правило, сопротивляются любой идее, если она не их собственная. Таким образом, вы обязаны принимать во внимания их творческие способности и использовать их. Спросите так: «Что вы думаете?», «Что вы предлагаете?» Когда в ходе заседания в схватке сходятся два предпринимателя типа (Е) — это напоминает битву титанов.

Томас Монаган, основатель Domino's Pizza, вспоминает в автобиографической книге *Pizza Tiger*⁷⁵, что в первые годы существования его компания пережила кризис, вызванный недостатком командной работы между ее менеджерами.

В чем же разница между игрой в покер и достижением результата на заседании комитета? Она в правилах поведения.

И часть проблемы, как он признал, заключалась в том, что он и его операционщик Дик Мюллер были менеджерами предпринимательского склада. Монаган пишет: «Когда мы не соглашались друг с другом, мы были как два барана на мосту».

Изменение стиля совещаний

Когда люди устали или расстроены, они часто возвращаются к своему привычному стилю общения, игнорируя потребности собеседников. Производители результата, чувствуя, что они теряют контроль, становятся диктаторами: «Хватит! С меня довольно. Вот то, что мы будем делать, и я не хочу больше дискуссий...» Администраторы обычно застывают, становятся тихими и упрямыми. Интеграторы, те, кто делит свою энергию между разными подразделениями, вертятся как флюгер: «А, так вот чего вы хотите? Хорошо. Нет проблем!» Предприниматели же во время заседаний представляют собой наибольшую опасность: если они чувствуют, что теряют контроль, они нападают. Но поведение людей на совещаниях можно изменить. Если порядок их проведения меняется и люди узнают правила, которые подпитывают взаимное доверие и уважение, то в конце концов они начинают действовать в этих рамках. Все, дело сделано!

Вот мои правила для изменения порядка проведения заседаний, преобразования хаоса в эффективную совместную работу.

Правило 1. Начинайте совещания вовремя. Часто можно определить всю организационную иерархию по порядку, в котором люди приходят на заседание: чем более они значительны, тем позже приходят. Это устанавливает неверный фон для атмосферы

взаимного уважения. Штраф за каждую минуту опоздания укрепляет нужную атмосферу.

Правило 2. Делайте перерывы. Необходим десятиминутный отдых через каждые восемьдесят минут заседания. Установите таймер на нужное время, даже если вам придется прервать оратора на полуслове. Уважение к форме собрания в итоге повышает значимость его содержания.

Правило 3. Учитесь слушать. Одна из проблем совещаний в том, что мы, мысленно занятые репетицией собственной речи, не слушаем, что говорят другие. Особенно ярко эта проблема проявляется у менеджеров (Е)-типа, у которых всегда полно идей, рвущихся наружу.

Они так заняты собственными мыслями, что совершенно не слышат остальных.

Правило 4. Научитесь не бороться за «эфирное время», чтобы не действовала установка говорить по старшинству. Это то, что я называю верховенством права: если оратор заканчивает, он смотрит направо. Следующим выступающим будет человек справа от него, который явно желает говорить. Менеджерам предпринимательского типа всегда есть что сказать, а администраторам потребуется некоторое время, чтобы еще раз обдумать свои мысли. Эти противоположные стили часто понимаются неправильно. Установление порядка выступления снимает нагрузку с каждого, и это укрепляет взаимное уважение к разным идеям и стилям.

Правило 5. Это правило языка. Слова могут провоцировать битвы: «Я не согласен!», «Вы ошибаетесь!», «Это просто смешно!» Даже такие фразы, как «Что вы хотите этим сказать?» содержат некий конфронтационный подтекст. Смените тон, скажите: «У меня другое мнение» или «Вот моя альтернатива».

Правило 6. Используйте имена! Трудно быть агрессивным, когда обращаешься к кому-то по имени. Такое обращение помогает сохранить доброжелательную атмосферу.

Правило 7. Жесткие правила и мягкие правила. Некоторые заседания требуют контроля и дисциплины, а другие наоборот нуждаются в максимально свободной дискуссии. Если необходимо меньше

контроля, применяйте мягкие правила (5 и 6 из этого списка), чтобы задать тон беседе.

Правило 8. Установите штрафы! Возьмите небольшой денежный штраф за нарушение очередности выступлений или за нарушение других правил. Будет ли это работать? Да. Джим Хеннеси из Advanta Mortgage отметил, что некоторые представители (Е)-типа поначалу с готовностью платят штрафы, лишь бы их не прерывали, но как только становится понятно, что правила установлены прочно, они тоже сдаются. Хеннеси также не помнил, что штрафы составили приятную добавку к ежегодному пожертвованию на детскую больницу.

На собраниях, как и в хороших браках, необходимы как единство, так и различия.

Правило 9. Правило «демократуры». Правила с 1-го по 8-е помогают поддерживать на собраниях дух демократии: все стороны услышаны, вся группа вовлечена в процесс принятия решений. Но как только решение принято, разногласия не допускаются, как при диктатуре.

Взаимное доверие и уважение

Общение с бизнес-командами (или любыми другими бизнес-структурами) требует, чтобы менеджеры контролировали и использовали энергию членов команды. Некоторые компании выстроили целый набор правил в своих организационных политиках. Другие прибегают к правилам, когда попадают в трудную ситуацию во время совещаний. Суть этих правил заключается не в подавлении инакомыслия, а в дисциплине.

Почему взаимное доверие и уважение⁷⁶

Я преподаю, проповедую, предписываю и пестую взаимное доверие и уважение в организациях уже больше сорока лет. На конференции Адизеса в Лас-Вегасе в 2009 году я попытался еще больше углубиться в эту проблему, почему компании, работающие в атмосфере взаимного доверия и уважения, добиваются успеха, а организации, игнорирующие эти ценности, в итоге разрушаются. Почему это же правило действует и в семье, и в обществе? Что такое взаимное доверие и уважение? Что они дают и чему способствуют?

Все связано с энергией.

Каждая система имеет энергию. Откуда она берется? От людей, которые составляют организацию. Именно поэтому менеджеры стремятся подобрать в коллектив людей энергичных, страстных и преданных своему делу.

Каждая организация представляет собой систему, которая нуждается в энергии для функционирования. Когда энергия не течет свободно, а застревает где-то, для обеспечения работы системы ее уже недостаточно.

Если нет взаимного доверия и уважения, то это напоминает барьеры в потоке энергии: ее количество уменьшается, а компания становится менее конкурентоспособной.

Взаимное доверие и уважение делают систему прозрачной. Проанализируем это более подробно. Начнем с взаимного доверия.

Взаимное доверие существует, когда стороны имеют общие интересы если не теперь, то в будущем. Участники считают, что их взаимные интересы будут со временем достигнуты. Они верят: если одна сторона вкладывается в эти отношения сегодня, то будет за это вознаграждена.

Антагонист доверия — подозрение, что другая сторона воспользуется вашей доброй волей, но не ответит взаимностью. Очевидно, что, когда вы чувствуете такое подозрение, вы с предубеждением относитесь ко всем высказываниям противоположной стороны. Передаваемая в сообщении энергия будет заблокирована.

А как обстоят дела с взаимным уважением?

В иврите есть два значения слова «уважение»: «почитать» и «ценить». Первое является ритуальным. Это основано на (А)-роли. Второе значение основано на (Р): я ценю тех, кто делает что-то в моих интересах, тех, кто привносит добавленную ценность.

Когда я говорю об уважении, я имею в виду значение «ценить». Таким образом, уважение означает предоставление другой стороне возможности выразить ее проблемы и несогласие. При этом вы верите, что их участие принесет вам выгоду, их несогласие проистекает из понимания того, на что вы не обратили внимания.

С такой верой легко понять, как будет протекать энергия. Но без веры (то есть придерживаясь мнения, что другая сторона попусту тратит ваше время) нет никаких шансов, что их несогласие научит вас чему-то. Энергия просто не будет перемещаться.

Неизбежность боли

Доверять и уважать того, кто спорит с вами, трудно. Это отнимает энергию. Это может изматывать. Так почему же взаимное доверие и уважение дают энергию? Казалось бы, все должно быть наоборот, не так ли?

Споры отнимают энергию у тех, кто не испытывает доверия, не уважает друг друга. В отличие от них люди, имеющие взаимное доверие и уважение, подпитываются от дебатов дополнительной энергией. Нельзя ожидать ничего хорошего, если вы сами создаете атмосферу недоверия и неуважения. Невозможно сказать: «Сначала докажите мне, что я могу вам доверять и учиться у вас. И если вы меня убедите, что ваше несогласие приносит дополнительную ценность, то я соглашусь уважать вас и доверять вам».

Неуважительные, проходящие в обстановке недоверия споры изматывают всех, кто в них вовлечен. Потому что это больно и уменьшает взаимное доверие и уважение.

Вступая в спор, думайте, что ваши оппоненты заслуживают доверия и общение может принести добавленную ценность. Выслушайте их! Дайте им шанс на взаимодействие. Испытайте их. Но если это не добавило ценности, *тогда* можно прекратить взаимодействие.

Когда есть взаимное доверие, энергия течет свободно. То же самое относится и к взаимному уважению.

Некоторым людям всегда есть что сказать, другие просто любят поболтать. Избегайте их. Но начинайте всегда с взаимного доверия и уважения.

Это как вера в Бога. Если вы начинаете с неверия и требуете доказательств существования Бога, то вы навсегда останетесь скептиком.

«Для верующих нет вопросов. Для еретиков нет ответов», — сказано в Талмуде.

Но если вы изначально верите в существование Бога, то найдете бесконечные доказательства этому. В каждом дереве. В восходе солнца и лунном свете. В улыбке ребенка. Он везде. Даже в тюрьме...

То, с чего именно вы начинаете, имеет решающее значение. Это влияет на то, как вы будете продолжать. Чем больше взаимного доверия и уважения, тем больше энергии вам доступно.

Взаимное доверие и уважение⁷⁷

Давайте обсудим, как использовать взаимное доверие и уважение на различных уровнях анализа.

Мы уже знаем, как применять их в организации. Институт Адизеса вот уже сорок лет учит этому людей по всему миру. Что же мы почерпнули из опыта внедрения взаимного доверия и уважения в организации (хотя он полезен также на личном, семейном, социальном и международном уровнях — и в итоге применим ко всей планете Земля)?

Впрочем, будем осторожнее. То, что касается одного уровня анализа, не обязательно применимо к остальным⁷⁸.

На личностном уровне

Так что значат взаимное доверие и уважение на личностном уровне?

Правило таково: если выбор, который вы делаете, повышает ваше самоуважение и уверенность в себе — поступайте именно так. Если понижает их — ищите альтернативы.

Как определить самоуважение?

Во-первых, давайте обсудим разницу между уважением и взаимным уважением.

Эммануил Кант утверждал, что уважение означает следующее: вы признаете неоспоримое право (то есть суверенитет) другого человека думать иначе. Мы не пропагандируем слияние или одинаковость. Мы ищем интеграции различий. Я не хочу быть вами и не жду от вас того, что вы захотите быть мной.

Тем не менее мы должны уметь работать вместе — не вопреки, а вследствие наших различий. Как? При наличии взаимного уважения наши разногласия носят конструктивный характер, потому что мы находимся в среде, в которой можем учиться друг у друга. Вот почему символ Адизеса — рука: каждый палец отличается от других, но только вместе они могут считаться полноценной рукой. Если все пальцы одинаковы или если они отличаются, но не могут работать вместе — это уже не рука. Интеграция, а не слияние, гармония, а не какофония. Гармония — это не когда все поют одну ноту, а когда разные голоса дополняют друг друга.

В организациях, содействуя взаимному уважению, мы создаем среду, в которой можно с уверенностью думать по-другому и выражать свое несогласие без опасений.

Теперь, когда мы поняли, что такое взаимное уважение, обсудим, что есть самоуважение. Как создать безопасную среду в личной жизни и что, собственно, означает «безопасный»? От кого нужно себя обезопасить?

Мне кажется, мы должны признать, узаконить, принять, что у нас есть разные, противоположные мысли, даже радоваться этому. Ведь получается, что у нас в голове заседает целый парламент. Да-да, у нас там много политических партий. Либералы говорят: «Сделайте это», а консерваторы предупреждают: «Не смейте этого делать!» При принятии решений происходит внутренняя борьба, есть чувство неуверенности в себе, разногласия — и все это в наших собственных головах.

Для меня самоуважение — это уважать свою внутреннюю разность мнений, признавать, что все мои мысли имеют право на существование, даже когда они противоречат друг другу.

Я знаю людей, очень расстраивающихся, если они не могут получить простой, четкий ответ даже от самого себя. Мало этого: ясности, которой они ожидают от своих мозгов, они требуют и от чужих. Но прислушайтесь к раздору собственных мыслей, и вы поймете: иметь сомнения — это нормально! Вслушайтесь в этот шум спокойно, не осуждая, принимая все аргументы. Примите внутренний диалог, заставьте разные «стороны» говорить друг с другом без гнева и отторжения — и слушайте каждую из них.

Я не согласен с Декартом, который, как известно, сказал: «Я мыслю, следовательно, я существую». Наше «я» выше наших мыслей. Если вы сомневаетесь в этом, попробуйте медитацию. Следите за своими мыслями. Будьте выше их. Некоторые из них вредны для вашего здоровья и благополучия. Так что не привязывайтесь к своим мыслям и не позволяйте им управлять собой.

Вам необходимо принять себя, то есть принять все свои мысли, даже если они противоречивы.

Вы должны признать, что время от времени у вас в голове проскакивают и грешные идеи. Вы человек. Добро пожаловать в клуб!

Самоуважение означает, что вы с благодарностью, а не просто толерантно вслушиваетесь в свой внутренний диалог, что вы понимаете: сомнения — это более чем нормально. Вы признаете, что внутренние сомнения и конфликты — это хорошо, потому что если мы слушаем альтернативные мнения, то многое узнаем. Такой конфликт конструктивен.

Самоуважение необходимо для взаимного уважения. Ведь если вы не можете справиться с собственными разногласиями, то как вы сумеете принимать чужое мнение? А если вам удастся справиться с собой, вам будет гораздо легче учиться у людей, не согласных с вами.

Почему несогласие — это хорошо

Приведу аналогию, которая, надеюсь, поможет понять, почему нужно, чтобы люди не соглашались с вами.

Что происходит, если вы пытаетесь справиться с проблемой, решение которой выходит за пределы возможностей вашего компьютера? Вы пересаживаетесь за более мощный компьютер. Но предположим, что такого не существует. Тогда решение заключается в разработке компьютерной сети. Вместе компьютеры обладают такой же, если не большей, вычислительной мощностью, как один, но очень сильный. Но нужная мощность может быть достигнута только тогда, когда компьютеры способны обращаться друг к другу. Этого бывает трудно достичь, потому что разные компьютеры часто имеют различные операционные системы.

Наш мозг подобен компьютеру. Когда вы сомневаетесь и не можете решить проблему, о чем это говорит? О том, что вы ограничены в возможностях обработки, если используете только свою, то есть ограниченную силу мысли. Когда такое происходит со мной, я соединяю воедино сеть «компьютеров». Я иду к Пауле, Карлосу и Сунилу и прошу у них совета. Я ищу людей, которых уважаю, но которые имеют другой стиль (то есть другую «операционную систему»).

И что происходит? Прежде всего, я добавляю себе обрабатывающие мощности. В решении задачи теперь участвует больше умственной силы, но возможности обработки отличаются тем, что стили участников разные.

Зачем мне разные стили?

Предположим, у Карлоса больше администраторских талантов⁷⁹, чем у меня. Обращаясь к нему за помощью, я освобождаю мой мозг от (А)-задачи, обеспечивая себе дополнительную возможность практиковать предпринимательство, в котором я действительно силен. РАЕI-взаимодополняющие стили гораздо сильнее в обработке сложной задачи, чем это мог бы обеспечить отдельно взятый индивидум. Потому что нет человека, который мог бы обрабатывать сложные РАЕI-проблемы в одиночку и каждый раз принимать правильные решения⁸⁰.

И что происходит сейчас, когда есть система различных стилей управления, работающих вместе? Вместо того чтобы не соглашаться с самим собой, я теперь не согласен с вами и любым другим человеком, думающим иначе, чем я. Когда вы выражаете точку зрения, отличающуюся от моей, вы представляете собой ту часть моего собственного мозга, которая вносила противоречие в мои мысли. А мы уже знаем, как я расстраивался, когда мой собственный мозг метался между моими (Е)- и (А)-ролями. Теперь, когда Карлос играет роль (А), чем чаще он озвучивает вещи, с которыми часть (А) моего мозга согласна, тем больше я на него сержусь. Это выглядит так, будто я борюсь с Карлосом, но на самом деле я борюсь с самим собой.

В Институте Адизеса мы решили эту проблему. Метод Адизеса предлагает язык и инструменты, дающие возможность различным управленческим стилям коммуницировать и дополнять друг друга. Таким образом, вместе они могут лучше управлять сложными проблемами, вызванными переменами, чем каждый по отдельности. Я предполагаю, что нам нужно вести себя так не только с другими, но и с собой. Как именно? Понимая и признавая, что иметь противоречивые мнения — это нормально, даже если они живут в вашем мозгу. Не тратить свою энергию на сожаления об этих внутренних противоречиях. Узаконить расхождение во мнениях. Несогласие — это возможность учиться. Вслушивайтесь в свой внутренний спор. Спокойно. Уважительно. Без самобичевания. И если вы не можете решить проблему самостоятельно, найдите того, кто будет с вами не согласен (старайтесь выбрать приятного человека) и у кого вы могли бы чему-то научиться.

Необходимость доверия

А теперь перейдем к теме доверия.

Из методологии Адизеса известно, что доверие базируется на вере в общий интерес или в то, что он может появиться. Почему доверие? Дело в том, что подлинный общий интерес, ситуация, при которой обе стороны оказываются в выигрыше, случается довольно редко. Как правило, мы постоянно вовлечены в конфликт интересов, ситуацию, когда одна сторона выиграла, а другая проиграла. Ежеминутно мы находимся в состоянии конфликта по поводу нашего выбора. Например, я хотел бы съесть кусок торта, но знаю, что это повредит моему здоровью. Или, предположим, я приглашаю вас на ужин и оплачиваю его. Я теряю, а вы приобретаете, поскольку еда обошлась вам бесплатно. Так в чем же общий интерес?

Чтобы я это почувствовал, я должен верить, что мои собственные интересы в конце концов будут представлены, даже если в текущий момент это незаметно.

Другими словами, я должен верить, что в следующий раз уже вы пригласите меня на ужин. В долгосрочной перспективе наши интересы будут сбалансированы.

Когда у вас есть вера, вы считаете, что есть два действия: давать и брать (а лучше сказать — дарить и получать). При условии доверительных отношений я буду мыть посуду сегодня. Я потрачу мое время, но это не страшно, потому что я верю: в следующий раз вы пожертвуете своим временем, чтобы это сделать.

А как насчет уверенности в себе? Что это значит? Уверенность в себе должна направлять вас в конфликтах, касающихся, например, куска торта, который вы бы хотели съесть (а может, и съели), хотя это вредно для вашего здоровья.

Уверенность в себе вовсе не означает принимать каждый раз правильные решения. Речь о том, как учиться на своих ошибках и быть готовым повторять попытки. Успех измеряется не тем, как часто вы падали, а тем, как быстро поднимались. Знаменитая Мэри Кэй выразила это очень красноречиво: «Вы хотите увидеть шрамы на моих коленках?»

Когда вы падаете, то есть совершаете ошибку (а мы все их совершаем), — думайте о том, что вы сможете подняться. Не теряйте присутствия духа. Верьте в себя, знайте, что неудача не навсегда.

Постарайтесь увидеть, чему вы можете научиться в данной ситуации, и верьте, что в следующий раз у вас все получится.

Гармония — это не когда разные голоса держат одну и ту же ноту, а когда они дополняют друг друга.

Несколько лет назад австралийский бизнесмен Алан Бонд пригласил меня посмотреть кубок Америки, который он выиграл в том году. Он сказал, что использовал мои методологии, чтобы выиграть его. Во время ужина зазвонил телефон, и он вышел, чтобы ответить. Когда он вернулся, он выглядел озабоченным.

«Что случилось?» — я спросил его.

«Я только что потерял двадцать миллионов долларов», — сказал он.

«Каково это, потерять двадцать миллионов долларов?» — поинтересовался я.

«Я смотрю на это по-другому, Ицхак, — сообщил он. — Очень немногие люди могут заплатить за обучение двадцать миллионов долларов, а я как раз один из этих счастливицков. Так что вопрос в ином: сдал я экзамен или нет? Узнал ли я что-то такое, что стоит двадцать миллионов долларов? Если нет, то я провалился. Заплатил двадцать миллионов долларов за обучение и не выучил этот дорогостоящий урок».

Если что-то плохое происходит с вами, не спрашивайте: «Почему?» Спросите себя: «Для чего?», подразумевая при этом вопрос «Какой урок я должен из этого извлечь?» Когда мы спрашиваем: «Почему это случилось?», мы часто ищем причину, а не извлекаем урок.

Например, вас уволили. Ответ из серии «почему» мог бы звучать так: «Потому что я им не нравлюсь», «Потому что мой босс предпочитает кого-то другого». Другими словами, целый набор отговорок. Отвечая же на вопрос «для чего», вам придется спросить себя: «Что я должен понять благодаря этому опыту?»⁸¹

Управление по гордости

Есть различные виды теории управления: управление по результатам, по процессам, по ценностям. Я хотел бы предложить еще один:

управление по гордости.

Мое понимание слова «гордость» очень четкое. Гордитесь ли вы тем, что делаете? Если нет, то вы делаете что-то неправильно. Это не значит, что вы не производите результат. Но сделали ли вы все, что могли? Гордитесь ли вы своей работой, своими действиями?

Иногда мы видим человека, которому комфортно быть таким, какой он есть. У него нет конфликта с самим собой. Откуда эта уверенность? От убежденности, самоуважения, самоуверенности? Я не знаю, но не сомневаюсь: если кто-то гордится своими действиями, значит, что он не борется с самим собой.

Он принимает свое умение мыслить отлично от других и верит в свои способности учиться у всего, что происходит. Он может держать удар. Он гордится тем, кто он есть и что делает. Я бы предложил в качестве формулы следующее:

Уверенность в себе + самоуважение = гордость.

Не теряйте гордость, даже когда вы в конфликте с самим собой, нуждаетесь в советах или провалили что-то. Каждый раз спрашивайте себя: «Какой урок я могу извлечь из этого опыта?»

Является ли гордость залогом успеха? Нет. Нацисты были очень высокомерны. Чтобы узнать, на правильном ли вы пути, нужно в первую очередь осознавать, что вы делаете. Затем спросите свою совесть: способствует ли то, чем вы гордитесь, укреплению взаимного доверия и уважения? Способствуют ли ваши поступки конструктивному разнообразию или подрывают его? Если мы будем следовать такой последовательности рассуждений, то поймем: надменность нацистов была разрушительной независимо от того, насколько они гордились собой.

На уровне семьи

Теперь давайте проанализируем, как быть с семьей. Наша деятельность как родителей или партнеров укрепляет семью или разрушает ее? Правильно ли мы растим наших детей? Для созидания или для разрушения? Для жизни в доверии и уважении или для прозябания в их отсутствие? Что мы пропагандируем: любовь или ненависть? Учим ли мы наших детей тому, что такое гордость и чем можно гордиться?

Мне кажется, что некоторые из принципов, которым мы учим организации, чтобы помочь им достичь взаимного доверия и уважения, также относятся и к семьям.

Имеет смысл запланировать семейные встречи. На них стоит обсудить семейную миссию, поговорить о том, что сделано, а что — нет, и почему, понять, все ли вознаграждены по заслугам. Полезно выяснить также, как мы обращаемся с нашими разногласиями — возможно, выражаем их так, что всем становится неприятно, и т. д.

На глобальном уровне

Перейдем теперь к следующему уровню — к миру, в котором мы живем.

Сегодня, когда технологии развиваются с немыслимой скоростью, наш уровень жизни повышается, а ее качество ухудшается. Мы свидетели глобального потепления и загрязнения окружающей среды, и это относится не только к воде и воздуху, но и к социуму. Для меня, например, бездомность — это проявление социальной дезинтеграции, социального загрязнения.

Если мы не выберем конструктивное направление, мы попросту уничтожим среду своего обитания. Итак, что же это значит — доверять окружающей среде и уважать ее?

Что значит уважать деревья, землю, воздух? Я не знаю. Мы убедились, что уважение — это признание права на отличия, но как это касается окружающей среды?

Сейчас я работаю с правительством Черногории, новой страны. Они взбудоражены и нетерпеливы в вопросах развития: хотят шоссе, гостиницы, небоскребы — все и сразу. Но я вижу, как магистрали оставляют шрамы на горах и как неуместно выглядят небоскребы на вершинах гор, портя пейзаж.

А посмотрите на так называемые первобытные деревни: они находятся в объятиях окружающей среды, их дома идеально вписываются в окрестности. Ничто в них не является странным или неестественным. Все выглядит органично. Развитие уничтожает мир, в котором мы живем. Так называемый нецивилизованный человек уважает окружающую среду больше, чем мы.

А как насчет доверия? Что это значит — доверять деревьям, скалам, природе?

Тут я теряюсь и приглашаю вас вместе выяснить, как взаимное доверие и уважение соотносится с макросистемами, такими как окружающая среда. Ведь если путеводной звездой считать общий интерес, то деревья имеют свои собственные интересы, которые мы, вероятно, нарушаем.

На каждом уровне взаимное доверие и уважение оказываются движущей силой, инструментом, при помощи которого мы делаем выбор, помогающий нам жить либо дольше, либо меньше. Это наш компас для определения конструктивных, а не разрушительных изменений. Нам еще предстоит многому научиться.

Я приглашаю вас думать, бросить мне вызов, а не соглашаться со мной. Я с нетерпением жду возможности.

Тщетность ожиданий⁸²

Допустим, вы проводите с кем-то собеседование по поводу работы. И соискатель буквально жаждет, чтобы вы его наняли. Он даже выказывает неудовольствие, если интервью идет в неправильном направлении. А вы вполне могли бы сократить беседу, потому что не собираетесь нанимать этого человека.

Или другой пример. Вы, наверное, знаете людей, которые идут в ресторан и раздражаются, если все идет не так, «как ожидалось». Они становятся слишком агрессивными, с ними рядом неприятно находиться.

Что же происходит?

Хотеть, но не ожидать — вот что правильно.

В чем разница?

Желание означает, что вы живете и хотите, чтобы что-то произошло. Но вы не предполагаете, что это произойдет непременно. Вы не думаете, будто в состоянии заставить желаемое случиться.

Когда вы чего-то ожидаете, хотите, молитесь, то подсознательно предполагаете следующее: если очень постараться, то все произойдет именно так, как вам нужно. То есть будто бы ситуация под контролем. А если этого вдруг не происходит, вы раздражаетесь на тех (то), кто, как вам кажется, мешает исполнению желаемого. Вы сердитесь на Бога, потому что он не услышал вашу молитву, на собственных детей, которые к вам не прислушиваются, на супруга, который не соответствует вашим ожиданиям.

Но на самом деле вы злитесь на себя, за то что потерпели неудачу. Ведь вы считаете, что должны были помочь ему исполниться.

Когда желания не исполняются, люди несчастны, они чувствуют, что не в состоянии контролировать результаты, которых хотели достичь. И это страдание может быть постоянным, потому что мы не перестаем хотеть и нет конца ожиданиям, которым не суждено сбыться.

Делайте все возможное, чтобы достичь цели, но если этого не произошло — смиритесь. Предположим, этого не должно было случиться. Признайте тот факт, что вы не всемогущи. Осознайте, что вы не можете контролировать все подряд.

Принять и сдаться

Вы должны остановить процесс загадывания желаний, ожиданий и молитв как способ заключить сделку с Богом. Молясь, принимайте желания Бога, вверяйте себя его милости. Не надо путать это с мольбами выполнить ваши чаяния.

Это выглядит как утрата власти, правда?

Но прочитайте внимательно историю потопа в Ветхом Завете. Даже Бог понимает, что не в силах сделать нас праведниками. Это зависит от нас. Когда идет дождь, Бог приносит радугу, чтобы напомнить, что не может сделать нас праведными и остановить потоп. Он сделал все что мог и дал нам правила, но дальше все зависит от нас самих. Он не ожидает, что сможет контролировать нас. Так разве мы вправе думать, что мы выше Бога, и расстраиваться, когда наши желания не реализовываются?

Повесьте фотографию радуги в офисе, чтобы помнить: даже если мы приложили все усилия, желаемое может так и не произойти. Согласитесь: есть пределы тому, что мы в силах контролировать.

Хотеть всего, но ничего не ожидать.

И это все?

Да — но это непросто.

...или изменить себя!

Как быть, если супруг не дает вам того, чего вы ждете от брака? Убеждать себя не ждать, не хотеть, не молиться, а принять реальность такой, какая она есть. Звучит удручающе и фаталистично, не так ли?

А что же делать?

Вы должны переформулировать проблему. Сосредоточьтесь не на том, чего вы ожидаете от своей второй половинки. Проблема не в супруге. Сфокусируйтесь на том, что вы в силах контролировать: поймите, чего вы хотите от себя.

Другими словами, если вы не можете получить от супруга того, чего ждете, решите, что с этим можете сделать вы сами.

Принятие — это одно из решений. Другое заключается в том, чтобы найти человека, который делает то, что вам нравится, по собственной инициативе, не заставляя вас молиться об этом. В бизнесе нанимайте людей, которые от природы склонны делать то,

чего вы от них ждете. Тогда вам не придется их мотивировать, возлагать пустые надежды, умолять исполнить что-то и строго контролировать.

Книги по менеджменту рассказывают вам, что одна из ваших задач как менеджера это мотивировать людей. Они неправы. Не нанимайте людей, которых нужно мотивировать, людей, чьи установки вам предстоит изменить. Профессия менеджера — это не социальная работа. Люди, которых вы нанимаете, должны быть уже мотивированы. Ваша задача — не лишить их этой мотивации.

Бегите из тюрьмы ожиданий. Она сделает вас жалкими. Говорите людям, чего вы от них хотите. Вслушивайтесь в проблемы, которые они должны преодолеть, чтобы исполнить ваше желание. Разберитесь во всем. И тогда то, чего вы хотите, — сбудется. И вам не придется для этого мотивировать кого-то, умолять или молиться. Ну а если этого не случается, то вы либо приняли неверное решение, либо выбрали не тех людей.

Делайте все возможное, чтобы достичь своей цели, но если этого не случилось — смиритесь.

Ожидания и собеседования⁸³

Мой партнер Небойша Карик задал мне вопрос, размышления над которым породили новую идею. Меня спросили: «Как справиться с тем, что люди имеют определенный набор ожиданий, когда ищут работу, но со временем их ожидания меняются?»

Я полагаю, что во время собеседования вы должны спросить кандидата, как он представляет себе будущую работу. Зафиксируйте ответ. Потом спросите, чего он ждет от нее. Снова запишите его слова.

Желания и ожидания не одно и то же. Например, я хочу выиграть в лотерею, но не жду, что это произойдет. Мотивация и разочарования — функции ожидания. Поэтому ожидания должны быть определены в ходе собеседования и дифференцированы от желаний человека. Проблема в том, что люди не всегда различают, чего они хотят и что ждут. После того как вы записали, что ваш кандидат хочет и чего ждет, зачитайте список желаний и спросите его, невыполнение каких из них заставят его почувствовать себя особенно разочарованным. Это и будут замаскированные ожидания.

Теперь перейдите к списку ожиданий и задайте тот же вопрос. Те ожидания, которые он смог «отпустить», есть замаскированные желания. Вычеркните их.

Наконец, вы должны получить полный список ожиданий. Спросите себя, сможете ли вы их оправдать. Если нет, то лучше не нанимать этого человека, даже если он обладает высокой квалификацией. Если же вы способны оправдать эти ожидания, изложите все в письменной форме и дайте кандидату подписать документ. Когда год спустя у него возникнут новые ожидания, например повышение зарплаты, достаньте список и предложите сотруднику перечитать его. Обсудите различия и учтите ожидания на следующий год.

Обратите внимание, что в этом упражнении носители стиля (E) будут иметь преимущественно ожидания, а не желания. Именно это делает их предпринимателями. Как сказал Бернард Шоу, «Разумный человек приспособливается к миру, неразумный упорно пытается приспособить мир к себе. Поэтому прогресс зависит от неразумных людей».

(E) ожидают, что будет именно так, как они хотят. Из-за этого они и выглядят неблагоразумными, требовательными и самовлюбленными. Это цена, которую мы платим за прогресс. Носители стиля (P), напротив, имеют только желания и никаких ожиданий. Они пришли в мир, чтобы служить, делать то, что должно быть сделано. И они хотят выполнить эту работу. (P) воплощают в жизнь чужие пожелания, чужие «хочу». Поскольку желания других бесконечны, (P) проводят за работой множество часов, не имея возможности обучить кого-то или делегировать обязанности. В итоге они становятся «одинокими рейнджерами» в своем стиле управления.

Стиль (A) базируется в основном на ожиданиях и небольшом количестве желаний, а (I)-стиль — в основном на желаниях и лишь отчасти на ожиданиях.

Попробуйте — и сами убедитесь.

Спросите себя, сможете ли вы оправдать ожидания этого кандидата.

О том, как важно быть подлинным и что неправильного в том, чтобы не быть, а казаться⁸⁴

Что значит быть подлинным и почему это так важно?

Когда человек ощущает себя подлинным, он пребывает в гармонии с собой и миром. Такие люди, судя по всему, от души наслаждаются жизнью. Они, кажется, довольны всем, что делают, потому что не делают того, чего не хотят. Они энергичны, их взгляд ясен, а на губах в любой момент готова появиться улыбка. Эти люди ничего не пытаются доказать. Они всецело принадлежат настоящему времени как физически, так и эмоционально. Они ведут себя естественно: когда вы с ними, вы не чувствуете напряжения. Они не заставляют вас делать что-то или согласиться с чем-то, общаются без напряжения.

Почему?

Я считаю, что люди, находящиеся в гармонии с собой, ведут себя так, потому что почти не тратят энергию на то, что я раньше называл «внутренним маркетингом», а теперь — «внутренней дезинтеграцией». Такой внутренний распад происходит от недостатка самоуважения и уверенности в себе.

Люди с недостатком самоуважения не в состоянии прислушиваться к своему внутреннему голосу, особенно если он противоречив. Они не уважают собственный опыт. Прошрое их ничему не учит. Кажется, что они находятся в конфликте с собой.

Те, кому не хватает уверенности в себе, не прислушиваются к своей интуиции, к своему телу. Они не уверены в правильности принятых решений и всегда сомневаются, уместно ли их поведение. Они не уверены в том, насколько уверенными они могут себе позволить быть, поэтому пытаются замаскировать эту неадекватность. Они не в ладу с собой.

Человек, находящийся в гармонии с собой, принимает свои недостатки. Такие люди знают, что они несовершенны, и признают это. Они не видят необходимости носить маску, у них нет нужды притворяться.

Они уверены в том, что они не уверены. Они знают, что чего-то не знают. Они не пытаются быть всегда правыми и не избегают быть неправыми. Они такие, какие есть, не пытаются произвести впечатление. То, что вы в них видите, то вы от них и получаете.

Что неправильного в том, чтобы пытаться

Я делаю следующий вывод: не стоит нанимать человека, который говорит, что он очень старается добиться успеха.

Люди, которые «пытаются выгладеть», по определению не в ладу с собой. Они *пытаются* быть теми, кем не являются, вместо того чтобы принять себя такими, какие есть.

Видели ли вы когда-нибудь певцов или актеров, которые вызывали у вас только одно желание: чтобы они поскорее ушли со сцены? Актер не должен пытаться играть, он должен жить ролью, стать тем человеком, которого изображает. Тот, кто *пытается* петь, стесняется собственного пения, что всегда делает его нелепым.

Раньше я думал, что человек, который всегда упорно работает и старается добиться успеха в любом деле, достоин уважения и даже подражания. Теперь мне кажется, что верно обратное. Если кто-то вынужден *пытаться*, значит он не на своем месте и занимается не своим делом.

Приведу в пример себя. Когда я читаю лекции, я никогда не пытаюсь добиться успеха. Выходя на сцену, я знаю лишь два предложения, которыми собираюсь начать лекцию, и то, сколько времени отведено на мое выступление. Я знаю также, что у меня достаточно материала для непрерывного чтения лекций в течение десяти дней. При этом я ни разу не повторяюсь. Я знаю то, что знаю, и я готов выступить безо всяких попыток. У меня нет заметок, нет презентации в PowerPoint. После первых двух предложений я смотрю на аудиторию и стараюсь понять, чего именно она ждет от меня. Я получаю удовольствие. Моя лекция течет естественно. Мне не раз говорили, что я отличный преподаватель.

Но если вы заставите меня заняться бухгалтерией, я буду вынужден очень сильно постараться, чтобы завершить свое задание, и даже в этом случае, оно, вероятно, будет выполнено не очень хорошо. И это не потому, что я не разбираюсь в предмете (у меня даже есть

соответствующая научная степень), а потому, что я его терпеть не могу. Он для меня неестественен.

Не стоит нанимать человека, который говорит, что очень старается добиться успеха.

Вот еще пример из моей профессиональной жизни: я очень усердно *пытался* управлять своим институтом. В течение многих лет. А потом мне пришло в голову, что если эти попытки столь трудны, то это не мое. Если я вынужден изо всех сил пытаться что-то делать, то это мне совершенно не доставляет удовольствия. Я мучаюсь и быстро устаю.

Удивительно, но даже если я читаю лекцию перед тысячной аудиторией в течение нескольких дней, я неизменно чувствую прилив сил. А после управления моим институтом в течение лишь одного дня мне требуется отпуск. Смириться с этим мне было нелегко. Я преподаю управление. Я пишу о нем. Так как же может быть, что мне необходимо *пытаться* управлять? Разве я не должен в этом преуспевать? Ведь я не какой-нибудь аферист, выставяющий себя экспертом в той области, с которой не может справиться.

Ответ очевиден: я теоретик управления, обозреватель динамики управления. Я понимаю ее, могу анализировать. Но не просите меня управлять. Это как у искусствоведов: даже лучшие из них не обязательно умеют рисовать.

Так что довольно попыток. Пришло время признать, что это не для меня. Надо найти того, кому не надо пытаться, кто просто придет, будет управлять и получать от этого удовольствие. А ведь так много изобретателей и основателей *пытаются* управлять, *пытаются* преуспеть. И именно поэтому они терпят неудачу. Если вы прирожденный предприниматель, это не гарантия того, что вы будете отличным управленцем. И старания тут ни при чем. Способность управлять определяется остальным кодом вашего управленческого стиля.

Наймите кого-то, кто не пытается, а делает

В ходе собеседования кандидатов часто спрашивают, много ли усилий они прилагали на своей предыдущей работе и насколько усердно намерены трудиться на новой. Обычно люди с гордостью говорят, что очень сильно старались и будут продолжать в том же духе.

Мне кажется, что это дурной знак. На самом деле вы должны услышать, что они наслаждались тем, что делали, если так можно выразиться, с первой попытки. Им это доставляло удовольствие, и они намерены получать удовольствие на новой работе. А если предполагается, что все будет иначе, то это место не для них.

Но мой опыт показывает: люди боятся признаться, что получают удовольствие от работы. Это выглядит так несерьезно! Некоторые религиозные секты, например пуритане, считают развлечение чуть ли не грехом.

То же самое относится и к браку. Многие из нас тратят годы, пытаясь заставить брачные отношения работать. Какая трата жизненных сил! Брак должен приносить удовлетворение без каких-либо усилий с нашей стороны.

Кто из нас не пытался сесть на диету? И все мы знаем, что толку от этого немного. Почему? Потому что наши попытки означают следующее: мы не в гармонии с тем, что делаем. Мы терпеть не можем диету. А ненависть отнимает энергию. Чтобы похудеть, нужно любить быть худым, а не ненавидеть толщину. Стройные люди не стараются быть стройными. Они такие, потому что правильно питаются и любят то, что едят. Не пытаются жить, а гармонично сосуществуют с тем, что едят, и с тем, как едят. Когда вы делаете то, что вам нравится, вы получаете больше энергии, чем тратите. В противоположной ситуации чем усерднее вы стараетесь, тем больше энергии расходуете. В конце дня вы полностью измотаны попытками, но желаемого результата по-прежнему нет. Пугающий вывод, не правда ли?

Меня это особенно беспокоит, потому что означает следующее: наша неудача таковой и останется, как бы сильно мы ни старались. Более того, наше усердие только маскирует неудачу, что ухудшает ситуацию. Благодаря этому отдалается момент, когда вам суждено понять, в каком же деле вы действительно способны преуспеть.

Если работающий у меня руководитель твердит, как сильно он старался, чтобы выполнить задание, я считаю это сигналом к замене

или работы, или человека, который ею занимается. Он не на своем месте.

Вдумайтесь в мои слова, и вы поймете, что это призыв к свободе. Есть естественные совпадения, где вы достигаете успеха, не прилагая к этому особых усилий. Дайте себе шанс найти свое место в жизни и прекратите тратить время, пытаясь добиться успеха на чуждом для вас поприще. Вы не должны *пытаться* добиться успеха. Вы просто должны найти место, предназначенное именно для вас. Вместо множества попыток сделайте лишь несколько, чтобы понять, нравится ли вам это дело и хорошо ли оно у вас получается. Это нормально. Но если эти попытки слишком продолжительны (а для некоторых они растягиваются на всю жизнь — и это совсем не весело), то это признак того, что вы занимаете чужое место. Вы можете хоть головой об стену биться — от этого ничего не изменится. Вы не предназначены для того, чтобы плавать под водой. Потому что вы не рыба. Так что остановитесь и подберите себе занятие, в котором вы можете быть успешны.

Но мой опыт показывает: люди боятся признаться, что получают удовольствие от работы. Это выглядит так несерьезно!

Когда вы примете себя таким, какой вы есть, со всеми своими достоинствами и недостатками, когда вам будет комфортно с самим собой и с тем, что вы делаете, тогда вы почувствуете, что стали настоящим, наполнились энергией. Вы станете более привлекательным, поскольку люди любят находиться в компании тех, кто делится своей энергией, а не отнимают чужую.

Валюта каменного века⁸⁵

Недавно я слышал отличную лекцию Дугласа Лиля, эволюционного психолога. Речь шла о валюте каменного века и о том, как она влияет на наше поведение сегодня. Лекция дала мне несколько новых поводов для размышлений, которыми я хочу поделиться.

В каменном веке, да и в течение долгого времени после этого, деньги как средство обмена не существовали. Так что если я сделал что-то для вас, как бы вы заплатили мне? Иногда товарами, которые вы могли бы предложить, но в основном благодарностью, чувством «Я вам обязан». То есть в свое время вам пришлось бы отплатить мне тем же, взаимной услугой.

Те, кто сделал больше всего для деревни, — например, лучшие охотники, которые кормили деревню, — получали наибольшее признание и становились своего рода начальниками.

Так продолжалось в течение тысяч лет. В результате мы выработали своего рода обязательный механизм — хранить и возвращать благодарность.

Нам необходима благодарность — и точка. Эта потребность укоренилась в нашем подсознании. Но что она значит для управления?

Оказывается, недостаточно просто получить за работу деньги. Если бы вам просто заплатили и ваш работодатель не выразил при этом никакой благодарности, вы чувствовали бы себя так, будто бы вам не заплатили вовсе. Это стало для меня неожиданностью. Не правда ли, вы часто слышали слова: «Вам же заплатили, что еще нужно?»

Только вдумайтесь: самая высокая доля самоубийств в категории медицинских работников наблюдается среди дантистов. Им лишь платят, не высказывая никакой благодарности за сверление зубов.

Недостаточно того, чтобы вам просто заплатили за работу!

Самая высокая текучка в сфере услуг среди консультантов. Им просто платят деньги, не выражая благодарности. Как с проститутками.

Алло, руководители! Проснитесь! Если вы платите вашим работникам только деньгами и дополнительными льготами, то вы не платите им «валютой каменного века» и они чувствуют себя обделенными. Неудивительно, что они не стремятся сотрудничать с вами. Их глубочайшая потребность — то, что развивалось и укоренялось на протяжении тысячелетий, — не удовлетворена. И это порой отзывается на наших компаниях, выливаясь в низкую продуктивность и упадок морального духа. Мама ведь учила нас всегда говорить спасибо. И она была права.

Часть 4

Решение проблем

Что такое проблема⁸⁶

Если нам что-то не нравится или нас что-то беспокоит, мы называем это проблемой.

Идет дождь, и мы промокли — проблема. Супруг — алкоголик: это тоже проблема. И кризис на Ближнем Востоке также является проблемой.

Но называя проблемами все, что нам не нравится, мы при этом на йоту не приближаемся к их решению. Более того, это мешает решению, потому что не позволяет правильно мобилизовать энергию, которая необходима.

Она должна быть управляемой

Позвольте предположить, что проблема должна быть определена не только как то, что нам не нравится, что-то нежелательное (неожиданное), но и как то, что мы можем контролировать, например решить. Если ситуация вне нашего контроля и мы ничего не можем с этим поделать, то это не наша проблема. Печально, но факт. Например, я хотел бы быть выше ростом. Я привык считать это проблемой. Но у меня годы ушли на то, чтобы понять: я не могу контролировать свой рост! Зато я могу контролировать свой вес. Обратите внимание: я не утверждаю, что вы должны решать проблему самостоятельно. В одиночку вы можете контролировать только ее часть. Однако в сотрудничестве с другими вы способны решить гораздо больше проблем.

Таким образом, слово «контроль» не следует понимать как то, что вы можете сделать самостоятельно. Скорее, это то, что достигается в сотрудничестве, в котором вы нуждаетесь. Если вы можете мобилизовать всех, чьи объединенные полномочия, власть и влияние (CAPI) необходимы для решения проблемы, и направить их на достижение цели, то это тоже называется контролем.

Контроль — необходимое, но не достаточное условие, чтобы определить проблему.

Люди часто ошибочно определяют проблему и ее причины, спрашивая «почему?» «Почему этот человек алкоголик?» «Почему процентные ставки непредсказуемы?» Предполагается, что причиной

нежелательного факта как раз и является проблема, которая должна быть решена.

Но я полагаю, что вопрос «почему?» бесконечен. Ребенок может победить лауреата Нобелевской премии, просто повторяя этот вопрос после каждого полученного ответа. Чаще всего после трех-четырех таких «почему» он слышит: «Не знаю». Попробуйте сами.

Кто, что, как, почему

Поэтому, вместо того чтобы начинать с *почему*, нужно сосредоточиться на *кто*. Кто может решить проблему, по крайней мере в том виде, в каком мы ее понимаем на данный момент? Выяснение того обстоятельства, кто лучше всего подготовлен, чтобы решить проблему, помогает установить, в чем она состоит и как ее сформулировать. Как только решение будет принято, назначенные люди должны сфокусироваться на выяснении, почему проблема существует и что с этим делать. Вполне возможно, что как только причина определена, проблема переформулируется и снова отправной точкой станет понимание того, кто лучше всего мог бы с ней справиться. По-новому сформулированная проблема может быть переадресована новому человеку или другой команде.

Если в процессе анализа мы приходим к выводу, что не можем решить проблему и нам необходима помощь, то понимаем: настала пора реконструировать команду.

Но без осознания того, кто реально может что-то сделать, чтобы решить проблему, поиск причин будет пустым времяпрепровождением. Да, теперь мы понимаем проблему лучше, но что толку?

Анекдотичные доказательства

Приведу примеры из личной и деловой жизни, показывающие, как определять проблему.

Личный пример.

Пока вы считаете, что можете добиться изменений и вылечить супруга от алкоголизма, — это *ваша* проблема. Если в решении о необходимости изменений принимает участие вся семья, то это уже проблема семьи.

Без знания того, кто конкретно может решить проблему, поиски ее решения превращаются в пустую трату времени.

Но, допустим, ваш супруг отказывается от помощи и не хочет меняться. В этом случае алкоголизм — это уже не ваша и даже не внутрисемейная проблема. Это личная проблема вашего супруга.

Но в чем теперь заключается ваша проблема? В том, что вы собираетесь делать со своей жизнью. Вы хотите продолжать жить с алкоголиком?

Пример из области бизнеса.

Клиент банка заявил, что одна из проблем банка — непредсказуемые процентные ставки. На мой взгляд, это не было проблемой банка, потому что он не имел никакого влияния на решения Федеральной резервной службы о ставках. На самом деле проблема банка должна быть определена следующим образом: «У нас нет стратегии для решения вопроса непредсказуемости процентных ставок» или «У нас нет доступа к системе, которая позволила бы нам лучше прогнозировать процентные ставки».

Как видите, определение проблемы меняется в зависимости от того, кто может контролировать ее решение.

Сделайте конфликт конструктивным: стресс и организационный климат⁸⁷

Посмотрим правде в глаза: мы все находимся в состоянии стресса. Тенденция такова, что приходится работать больше и упорнее, а затем... ой!.. Мы хотели бы замедлить темп, чтобы включить в свой график отпуск или хотя бы немножечко игры в гольф, но у нас слишком много работы. Сегодня кажется невозможным иметь дело с потребностями клиентов и одновременно предвидеть изменения в будущем. И чем больше мы делаем, тем больше работы на нас валится и тем более сильный стресс мы испытываем.

Что происходит и что, кроме принятия позы лотоса, мы можем этому противопоставить?

Ни для кого не секрет, что корни проблемы в высокой скорости изменений в нашем постмодернистском обществе. Изменения требуют эффективных решений и действий. Это создает конфликт, потому что мы редко принимаем решения в вакууме — и конфликт становится источником стресса. Реальность современного бизнеса такова, что чем выше скорость изменений, тем больше конфликтов будет их окружать. Печальный побочный продукт этого — стресс. Изменения создают проблемы, которые объединяют в себе и возможности, и угрозы, что я называю (в буквальном переводе с китайского) «проблеможности»⁸⁸.

Таким образом, мы ищем качественное управление: решать проблемы путем выработки качественных решений и их эффективного воплощения. Но качество решения и эффективное воплощение нередко кажутся несовместимыми. Как часто мы видим, что выдающиеся решения не реализуются, а плохие решения, наоборот, не мытьем так катаньем воплощаются в реальность.

Источники этой очевидной несовместимости в управлении — это разнообразие стилей, необходимое для принятия решений, и многообразие интересов, которые нужно соблюсти для организационной реализации решений. Кроме того, на сегодняшних

быстроразвивающихся рынках скорость изменений разжигает конфликты, присущие этой вариативности стилей и интересов.

Одно из решений по уменьшению стресса — сократить перемены.

Остановите поезд и сойдите, замедлите темп, смиритесь, успокойтесь. Но изменения — как и конфликт — это жизнь, вы не можете убежать от них. Замедлить темп в современной конкурентной борьбе — значит совершить корпоративный суицид. Помните, что самое спокойное место в городе — кладбище.

Другой способ справиться со стрессом — переориентировать внутреннюю энергию вашей организации. Вы можете конвертировать конфликт в функциональные действия, перевести деструктивные энергии конфликта в рост. Вместо того чтобы провоцировать разрушение и стресс, конфликт может стать конструктивной силой в компании.

Учитесь у японцев. Одна из причин, по которой они оказалась настолько успешны и так быстро реагируют на изменения, заключается в том, что они принимают решения медленно. Это позволяет им позднее быстро их выполнять. Немецкий менеджер однажды спросил меня: «Почему японцы так быстры в инновациях, если у нас такой же бюджет на исследования и развитие?» Я ответил: «Они быстрее, потому что они медленные». Он подумал, что я шучу.

Японские организационные системы управления были основаны на взаимном доверии и уважении, что глубоко свойственно их культуре. И это играет важную роль в их способности так результативно и эффективно реагировать на изменения ситуации и конфликты. Это динамическое использование принципа «замедления». Хотя следует отметить, что теперь все чаще японцы неспособны применить свои принципы на практике, что приводит к увеличению стрессов и даже росту числа самоубийств.

Как лидер вы должны создать организационный климат, который будет использовать энергию конфликта и стресса. И в этой новой среде можно выделить три аспекта.

Принятие решений

Есть такая тенденция среди руководителей — шашкой махать. Принимать решения категорично и безапелляционно. Как черная королева из «Алисы в Стране чудес»: «Голову с плеч!» Идея

заключается в том, чтобы получить решение так быстро, как это только возможно. Но нет никакого смысла мчаться во весь опор, если вы бежите в неправильную сторону.

Задача состоит в том, чтобы интегрировать в процесс принятия решений все организационные роли. Результативное и эффективное управление — как долгосрочное, так и краткосрочное — требует, чтобы эти четыре роли были исполнены.

Эти роли функциональны, но люди будут управлять в определенных стилях, где одна или несколько ролей доминируют: производитель результата (Р) обеспечит результат, ради которого организация существует. Компания должна управляться (А) в правильном порядке, в нужное время и с необходимой интенсивностью. Роль предпринимателя (Е) фокусируется на упреждающих изменениях во внешнем рынке и лидирует в креативности и умении идти на риск. Интегратор (I) нужен, чтобы построить команду.

Маловероятно, чтобы один менеджер мог выполнять все четыре РАЕI-роли, требуемые для эффективного и действенного принятия решений, пусть нам и нравится так думать. Это означает, что компания должна ввести в игру взаимодополняющую команду и процесс принятия решений, который объединяет различные стили, установки и мнения этих четырех основных организационных ролей. Этот процесс гарантирует, что конфликт переведен в открытый диалог. Совместный процесс принятия решений занимает время, но зато впоследствии эти решения будут быстро осуществляться. Люди доверяют друг другу в выполнении необходимых задач. В плохо управляемой организации решения принимаются быстро, потому что люди действуют индивидуально. Однако реализация таких скороспелых решений займет много времени, так как в коллективе нет понимания или поддержки.

Взаимное доверие и уважение

Конфликт не есть нечто абстрактное. Он имеет лицо. Это лицо человека, с которым вам придется иметь дело в решении вопросов об изменениях. Конфликт без взаимопонимания превращается в эмоционально изнурительный процесс. И порой обретению

взаимопонимания, тому, чтобы люди действительно услышали и поняли друг друга, мешают технологии.

Непонимание другой точки зрения и ложные представления о ней, как правило, только раздувают конфликт и стресс. Я уже писал о методах проведения встреч и коммуникаций с четырьмя функциональными типами менеджеров организации и способах развития системы взаимного доверия и уважения. Отправная точка здесь — признание того факта, что ваша основная роль как лидера заключается в создании климата и культуры, где взаимное доверие и уважение воспитываются и поддерживаются.

Роль лидера, таким образом, состоит в создании правильной организационной структуры, которая выдерживала бы изменения и конфликты. Существует много уровней изменения, так же как и различные уровни восприятия изменений. Так что руководителям нужно интегрировать свои компании, чтобы они могли справляться с изменениями не только сегодня, но и в будущем. Принятие решений и их воплощение смогут естественным образом интегрироваться в вашей компании только при условии наличия взаимодополняющей команды.

Вы должны постоянно заботиться об этом, даже если в данный момент имеете дело с изменениями. Это как в шахте: вы копаете, чтобы двигаться вперед, потом укрепляете инфраструктуру, потом снова копаете — и снова укрепляете. Вы имеете дело с внешним рынком, следовательно, вам нужно укрепиться внутренне. Построением системы взаимного доверия и уважения вы отвечаете на необходимость создания механизма управления скоростью изменения и снижаете, таким образом, остроту стресса в компании и в себе самом.

Стресс в личной жизни

Мы часто говорим, что стресс перетекает в нашу личную жизнь. Но это не столько «выплескивание», сколько суть проблемы. Я уже говорил, что общий знаменатель успеха в любом деле — в компании, семье, бизнесе или правительстве — это соотношение между внутренним маркетингом (сколько управленческой энергии необходимо, чтобы заставить что-то случиться внутри организации) и внешним маркетингом (количеством ресурсов для производства, продаж,

маркетинга и тому подобного, которое требуется, чтобы удовлетворить потребности клиента)⁸⁹. Ваш личный уровень стресса может быть индикатором дисбаланса, вызванного компанией, которой не хватает интеграции через взаимное доверие и уважение. Стресс в бизнесе подпитывает конфликт в личной жизни, а дисбаланс и стресс в личной жизни отражаются на вашем опыте ведения бизнеса.

Чем чаще вам приходится решать конфликты, связанные с изменениями, тем больше изменений будет генерироваться и тем плотнее вы начнете сталкиваться с конфликтами и стрессом. Сегодня решение для управления стрессом и быстрыми темпами изменений — это создание структуры, в которой люди становятся взаимодополняющей командой. Тогда энергия деструктивного и бессмысленного стресса направляется на рост и программирует положительный опыт ведения бизнеса.

Двойственность всего, или Как делегировать⁹⁰

Двойственность есть во всем. Мы бы не знали, что такое быть худым, если бы не определили, что значит быть толстым. Нам было бы нечем выдохнуть, если бы мы предварительно не сделали вдох.

Такая же двойственность наблюдается при процессе принятия решений в бизнесе и личной жизни.

В своих лекциях я часто говорю, что вы не знаете, *что* вы знаете, до тех пор пока не поймете, что именно вам *неизвестно*. Если кто-то утверждает, что разбирается в предмете, спросите его, чего он не знает о нем. Это покажет вам, насколько человек действительно «в теме». Если же он говорит, что знает о ней все, то это пустое бахвальство и вы должны засомневаться в компетентности подобного «специалиста».

Как должны приниматься решения

Чтобы придать завершенность любому решению, которое влечет за собой изменения, вы должны ответить на четыре императива принятия решений: что делать, как это делать, когда это должно быть сделано и кто должен это делать.

Решив, что делать, но не установив, как, когда и кем конкретно это должно быть сделано, вы провоцируете катастрофу. В военном деле, например, когда командир приказывает группе очистить деревню от вражеского контингента (*что*), но не излагает того, *как* это сделать, он рискует жизнями сотен мирных жителей.

Точно так же если вы не проговариваете, *когда* что-то должно быть сделано, то к тому времени, когда задача будет решена, может оказаться слишком поздно. То есть действие будет бессмысленным и уж точно неэффективным.

Наконец, отсутствие определенности с тем, *кто* отвечает за выполнение задачи, может означать, что ваше решение никогда не будет реализовано, потому что все ждут, что его выполнит кто-то другой.

Но решить, что делать (и когда, как, кем), недостаточно. Принятие решения о том, как выполнить что-то, нуждается в сопутствующей двойственности, как не надо этого делать. Решение, таким образом, требует также определенности в том, когда не делать и кто не должен в этом участвовать.

Роль опыта

Как ни странно, легче решить, что должно быть сделано (как, когда и кем), чем определить, чего делать не нужно (и как, когда и кем это не должно выполняться). Это потому, что то, что мы знаем, ограничено, а то, чего мы знаем, безгранично.

Определение, чего не делать, должно осуществляться либо тем, кто имеет опыт ошибочных решений, либо тем, кто набрался мудрости, долгое время наблюдая за терпящими неудачу. Умные люди знают, как решить проблему, мудрые — как ее избежать.

Таким образом, если решение является стратегическим, то даже если вы знаете, «что, как, когда и кто», вам стоит поискать человека (группу людей), кто мог бы оценить ваше решение и подсказать, чего не следует делать, как не надо этого делать и т. д.

И каждый раз, когда вы делегируете задачу, даже если вы указали все четыре императива, вам все равно стоит осуществлять контроль ее выполнения. Причина проста: никто не может себе представить, как именно человек, которому вы делегировали задачу, может переусердствовать с «что», нарушить «как», поспешить или упустить «когда» и даже перепоручить выполнение кому-то совершенно неподходящему.

Проактивный менеджмент

Не обязательно искать такие «не», о которых речь шла выше, путем мониторинга исполнения задачи и указания на ошибки по мере их совершения. Вы можете и должны все определить посредством моделирования: объясните человеку, что делать, и спросите его, как он намерен действовать.

Решение о том, кто будет подходящей кандидатурой для исполнения задачи, предполагает также решение, кто для этого не подходит.

Такое моделирование сразу поможет выявить, что он движется в ошибочном направлении. Вовремя внесите коррективы и спросите исполнителя, когда он сможет справиться с задачей. Не исключено, что он не готов выполнить задание в соответствующие сроки.

Делегирование не является линейным процессом или улицей с односторонним движением. Это процесс интерактивный. По мере того как вы корректируете действия человека, которому делегировали задачу, он учится у вас, приобретает опыт. Кроме того, принятое вами решение будет осуществляться так, как вы задумали. Грамотно задавая вопросы, вы, возможно, разовьете мудрость вашего подчиненного.

Личная жизнь

Двойственность этого процесса сказывается и на личной жизни. Некоторые люди хвастаются умением не позволять себе есть то, от чего они поправляются. Но больным или толстым вас делает не только то, от чего вы отказываетесь, но и ваша привычная еда. Вы отказываетесь от пирога, но все равно наберете лишний вес, съев слишком много сыра или добавив в пищу чересчур много масла.

Вы должны следить и за тем, что вы едите, и за тем, от чего отказываетесь. Все существует попарно. Не только мужчины и женщины.

Барьеры на пути к принятию решений⁹¹

В свой медовый месяц мы с женой летали в Израиль на самолете EL AL Airlines. Долгий полет. Поискав на спинке переднего сиденья что-нибудь для чтения, я нашел там пакетик с пазлом, содержащим четыре различных геометрических фигуры, которые вместе составляли летящий самолет. Инструкция гласила: сложить пазл в форме прямоугольника.

Несложно, верно?

Вовсе нет. Я пытался много раз, но так и не мог этого сделать. Я начал испытывать неловкость: моя молодая жена наблюдала за моими усилиями и наверняка заподозрила, что вышла замуж за идиота.

Пожалев меня, она предложила свою помощь. И что же? Она тоже не смогла выполнить задачу. Через проход от нас сидел профессор Стэнфордской юридической школы, внимательно наблюдавший за нашими попытками. Он начал отпускать шуточки об умственном развитии профессорско-преподавательского состава Калифорнийского университета (это было мое тогдашнее место работы). Затем он попытался собрать этот пазл — безуспешно!

Я почувствовал, что я имел полное право быть расстроенным. Я позвал стюардессу, поинтересовался у нее, что за садисты работают в этой компании и почему желают унижить пассажиров загадками, которые не имеют решения.

Она удивилась и сказала: «Не знаю, что вам ответить. Дети собирают этот пазл менее чем за минуту!»

И тут до меня дошло. Ключевое слово — «дети».

Я перевернул кусочки головоломки лицевой стороной вниз, так, чтобы не видеть картинку самолета, и собрал все за секунду.

И я перевернул пазл. Теперь догадайтесь, как я его сложил?

Пазл оказалось сложить легко, но если бы вы позволили самолету лететь «наоборот», кабиной к земле!

Причиной, по которой профессора не могли решить головоломку, была наша убежденность в том, как самолет должен лететь. Мы решили, что решение первично, а затем пытались навязать это решение проблеме.

Это был очень серьезный урок для меня.

Никогда не предполагайте

При решении проблемы всегда начинайте с чистого листа. Со свежей головой. Ничего не предполагайте. Пусть сама задача говорит с вами. Позвольте себе действовать вслепую, как сделал я, когда перевернул пазл, пытаясь собрать его.

Решение, к которому вы относитесь непредвзято, само откроет себя вам. Станет понятно само по себе. Просто откройтесь ему.

Если у супружеской пары есть проблемы в браке, надо спросить детей, что происходит. Удивительно, но их ответ попадет прямо в точку. Одним предложением они обычно вскрывают суть проблемы.

Почему дети видят все гораздо лучше, чем взрослые, особенно обладающие хорошим образованием? Потому что у нас на все есть готовые решения. Мы знаем, что проблема должна быть, и у нас на все заготовлены шаблоны: и для проблем, и для решений. Мы стараемся подогнать доказательства, чтобы они соответствовали образцу, уже существующему в наших головах.

В методологии исследования это называется формулированием гипотезы.

Не делайте этого.

Знаменитый австрийский философ и социолог Иван Иллич утверждал: современная система образования, вместо того чтобы учить людей учиться и думать, программирует их на жизнь в соответствии с существующими ожиданиями. Он был, вероятно, прав. Безусловно, наши школы тратят больше времени на обучение людей «правильным» ответам, чем на обучение их задавать «правильные» вопросы.

Позвольте себе быть «свежим». Девственным. Несведущим. Не боящимся признаться: «Я не знаю».

Быть, хотеть и быть должным

Как-то я консультировал крупный банк в Мексике. Его президентом был очень уважаемый человек, не имевший, однако, высшего образования. Вице-президент банка сказал мне: «Образование не сдерживает его, и он действительно умеет думать».

Из этого случая я вынес важный урок: надо уметь заткнуться. Заставить замолчать и свой рот, и свои мысли. Нужно лишь смотреть на проблему, как будто она возникла впервые в моей жизни.

Пусть задача говорит сама за себя, пусть точки на карте соединятся, чтобы дать вам общую картину.

Я знаю, это звучит странно, так что позвольте мне использовать другую аналогию. Как-то я был в Израиле на ежегодном приеме президента Шимона Переса. Там нам представили выставку новых технологий, которые развивала страна.

Одна компания предлагала программное обеспечение, умевшее анализировать закономерности. Предположим, у вас автотранспортная компания и вам нужно многое отремонтировать. Программное обеспечение выявляет вашу проблему.

«А! Это программа для анализа данных!» — решил я.

«Нет, — сказал президент компании. — В анализе данных есть алгоритм, который вы и используете. Вы разрабатываете алгоритм, основанный на вашем понимании проблемы. Наше программное обеспечение само разрабатывает алгоритм, основанный на анализе данных. Данные дают нам алгоритм».

Это правильно: пусть данные говорят с вами. Убедитесь, что вы не начинаете с готовой гипотезы.

Начал с гипотезы — именно так я поступил с головоломкой. Я предположил, что самолет должен летать правильно. И что вы думаете? Этот самолет оказался другим. Мои предположения о том, что должно быть и чего бы я хотел, заблокировали мою способность видеть реальную картину.

Чтобы решить проблему, сначала нужно знать, в чем она состоит. А чтобы увидеть то, что есть на самом деле, вы должны забыть все, на что запрограммировали себя относительно сути проблемы.

Позвольте точкам на карте объединиться и показать вам всю картинку. Не форсируйте события.

Здравоохранение по-президентски: что пошло не так⁹²

Если вы хотите убедиться, хороша ли еда, есть только один способ: попробовать. Тогда вы сразу поймете, съедобна она или нет. Проблема состоит в том, что после такого эксперимента вы можете почувствовать себя плохо.

А если ее понюхать? Разве не так делают собаки, даже очень голодные? Они принимают пищу, прежде чем ее есть.

Но запахами можно манипулировать.

Я предполагаю, что есть более надежный способ оценить то, что вам предлагают: проследите, как еда была приготовлена.

Представьте, что вы смотрите на того, кто готовит сложное блюдо, полностью игнорируя рецепт. Не нужно быть шеф-поваром, чтобы догадаться: то, что в результате получится, не обязательно будет съедобным. Вас может затошнить от одного запаха.

Я наблюдал, как сенатор Хиллари Клинтон и президент США Барак Обама разрабатывали свои планы в области здравоохранения. Ни один не был подготовлен должным образом, поэтому оба плана испытывали трудности в получении необходимого количества голосов, чтобы быть реализованными. Даже если план Обамы пройдет в Конгрессе, существует опасность, что для этого придется пойти на слишком большое количество политических компромиссов. Тогда план, задуманный как скаковая лошадь, превратится в трехногого верблюда.

Проблемы и предпроблемы

Так в чем же дело? И президент Обама, и Хиллари Клинтон совершили одну и ту же ошибку. Они использовали технологии решения проблем. Но мы живем в демократическом обществе, и то, с чем они столкнулись, можно считать лишь предпроблемами. Проблемы впереди. Впрочем, боюсь, что только прочитавшие мои предыдущие книги или прошедшие обучение по системе Адизеса смогут все это правильно понять⁹³.

Оба предполагали: поскольку у них есть план, который им нравится и в который они верят, он обязательно будет реализован.

Оба подошли к проблеме так, как будто обладали САРІ (объединенными полномочиями, властью, и влиянием⁹⁴), хотя это было не так. Они должны были прежде всего собрать группу САРІ вместе, установить, что проблема и в самом деле существует, а затем подвести участников к необходимости взять на себя ответственность за проектировку решения.

Вместо этого Барак Обама, а до него президент Клинтон, приняли окончательное решение по планам без консультаций с людьми, необходимыми для проведения этих планов в жизнь. Они пропустили важный шаг в процессе принятия решений: прошли весь путь от озарения до закрепления сами и лишь затем представили свои планы. И когда были предприняты усилия, чтобы путем компромисса приспособить план к реальности, они были отвергнуты⁹⁵.

Пропущенный шаг не мог не аукнуться.

Проще говоря, они разработали план, а затем пытались продать его. Очень распространенная ошибка. Именно так большинство людей подходят к решению проблемы. Они вырабатывают решение, а затем пытаются убедить других, что оно правильное.

Бывает, однако, что «покупатели» имеют собственные окончательные решения. Тогда получается, что на одном и том же пути стоят два поезда, идущих в противоположных направлениях. Толкаясь, пыхтя и отдуваясь, но вряд ли продвигаясь вперед. Возможна еще более убедительная метафора: два лося, сцепившиеся рогами ради внимания самки (электората).

И Клинтон, и президент Обама сначала выработали решение проблемы, а затем попытались получить САРІ. Сначала стреляли, а потом спрашивали...

Барак Обама, а до него президент Клинтон, приняли окончательное решение без консультаций с людьми, необходимыми для проведения этих планов в жизнь.

Отсутствие САРІ

Президент Обама консультировался с Американской медицинской ассоциацией, которая представляет не более 17% врачей. Независимые специалисты не были услышаны.

Да, при составлении своего плана он консультировался со страховыми компаниями, но не с лидерами республиканцев, в чьих голосах он так нуждался.

Хиллари Клинтон поступила еще хуже. Она вообще не консультировалась с заинтересованными сторонами. Ее план был разработан втайне, «консультантами» и «экспертами». Эти первоклассные повара «мудро» решили, чем именно их подопечные должны питаться, а затем попытались насильно накормить вегетарианцев мясом. Между тем все, что нужно было, — это заполнить группу САРІ, чтобы «готовить» решение вместе.

Они этого не сделали. Они приберегли конфликты к самому концу работы, вместо того чтобы разобраться с ними вначале, — другая классическая ошибка, с которой я как консультант часто сталкиваюсь.

Проблемы должны решаться, в частности, теми, кто собирается реализовывать решение. В противном случае мы получаем ситуацию, которую врачи называют «несоблюдение»: лекарство хорошее, но пациент его не принимает.

Неправильная дорожная карта⁹⁶

Разработка плана не следовала эффективной карте принятия решений.

Я считаю, что даже диагноз был поставлен неправильно. Потому что общественное возмущение по поводу кризиса здравоохранения не было достаточно громким, чтобы создать САРІ, необходимые для решения проблемы.

Я подозреваю, что и задача не была четко определена, потому что до сих пор непонятно, кто имеет право быть застрахованным. Например, будут ли включены в систему нелегальные иммигранты.

Но даже если диагноз и задачу поставили бы верно, то проектные характеристики желаемого решения не были бы проработаны должным образом. Почему? Потому что и будучи собранной (чего не случилось), группа САРІ все-таки не смогла бы договориться о критериях желаемого решения до постановки диагноза и задач. Без

соглашения по диагнозу и задачам нет никаких шансов разработать критерии желаемого решения.

Разработка плана не следовала эффективной карте принятия решений.

Таким образом, мы имеем наслоение ошибок. Очевидно, что блюдо не было подготовлено правильно. Те, кто должен был «съесть его», чувствовали, что им подавали замороженные стейки с подгоревшим картофелем.

Действительно, иногда люди готовы есть что попало, лишь бы не голодать. Но это не должно относиться к плохо продуманному плану.

Заметьте, я не обсуждаю содержание плана. Я отказываюсь пробовать на вкус это блюдо. Я знаю, как ужасно оно было приготовлено.

Какие уроки преподносит нам стиль управления Рикардо Салинаса⁹⁷

Рикардо Салинас был клиентом Адизеса в течение последних двенадцати лет. За этот период капитализация его компании (Grupo Salinas, Мексика) выросла с 250 миллионов долларов до 3,5 миллиардов.

Сегодня группа включает широкую розничную сеть Elektra, распространившуюся по всей Латинской Америке, два сотовых оператора, Unefon и Iusacel, две телевизионные сети, телевидение Azteca, а также сеть Azteca America (находится в США), банк (Banco Azteca), пенсионные и страховые компании. В его организациях работают более 60 000 человек.

Я наблюдал, как Рикардо, CEO и владелец большинства этих компаний, занимается управлением. Он блестяще реализует некоторые из основных принципов методологии Адизеса.

Концепция «Демократура»

Я никогда не встречал такого руководителя, как Рикардо, обладающего столь глубоким пониманием обширной и разнообразной сети объектов розничной торговли, СМИ, банковского дела и телекоммуникаций. Большинство людей все-таки специализируются на чем-то одном. Рикардо поражает меня, многократно доказывая, что он действительно знает, о чем говорит. Как он это делает?

Сначала в дело вступает бархатная перчатка. Желая узнать что-то, он превращается в образец очарования, открытости и восприимчивости. Он прекрасно слушает и не боится спрашивать, задавая вопросы снова и снова, пока окончательно не разберется в сути вопроса.

Рикардо действительно широко мыслит и демократичен при принятии решений. Но как только решение принято, он превращается в тирана. Никакие отступления от условленного не принимаются и не остаются безнаказанными. Люди боятся его. Он становится крайне неприятным, если кто-то ставит под сомнение принятое им решение.

Таким образом, он знает, когда можно быть открытыми, а когда нужно полностью закрыться.

Риккардо — прекрасная иллюстрация моего аргумента, что человек может быть абсолютно открытым при принятии решения, признавать свое невежество, учиться. Но приняв решение, он становится абсолютным диктатором, претворяя его в жизнь.

Большинство людей с диктаторскими замашками боятся показать свою слабость или невежество. А те, кто признает его, опасаются принимать решения, потому что они согласились с невежеством.

Он знает, когда быть открытым, а когда нужно полностью закрыться.

Риккардо другой, он полон контрастов, которые прекрасно уживаются вместе. Он знает, когда можно улыбаться, быть очаровательным, открытым и восприимчивым, а когда стоит превратиться в абсолютного зануду, неприступного и косного до предела.

Он демократ при принятии решений и диктатор при их реализации — это я называю демократурой.

По-настоящему редкий человек. И очень успешный.

Часть 5

Управление изменениями

Кадровый департамент: почему он не во главе изменений⁹⁸

За сорок лет работы мне никогда еще не удавалось провести компанию к изменениям, опираясь на кадровый департамент (департамент человеческих ресурсов — HR). Более того, со временем я узнал, что направление в разработку к HR является поцелуем смерти для любых крупных инициатив, связанных с изменениями. Почему? Да потому что с инициативой ничего не произойдет. Самое большее, на что можно надеяться, — это на учебный семинар.

Как правило, когда я обсуждаю необходимые изменения с CEO, я отговариваю его привлечь вице-президента по HR к дискуссии. Почему? Потому что знаю по опыту: благодаря его участию гора, как всегда, родит мышь и мы будем проводить новый семинар по навыкам общения или командообразования.

Если цель нашей работы — обеспечить условия для серьезных перемен в том, что компания делает или как она это делает (то есть разрушительных перемен, требующих структурных изменений или выделения значительных дополнительных ресурсов), HR-департамент начнет вежливо затягивать время, блокировать нашу работу, пока инициатива не умрет.

Что происходит?

Почему же HR играют столь губительную роль в судьбе перемен, в то время как CEO, директора по маркетингу, по информационным технологиям и главные стратеги компании принимают их необходимость? Разве HR не должны быть ключевыми игроками в управлении изменениями? И если да, то почему наименьший вес и силу в компании имеют именно кадровые службы? Почему с ними почти никогда не консультируются по основным стратегическим инициативам?

Хорошо управляемая организация результативна и эффективна в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Чтобы быть эффективной в долгосрочной перспективе, она должна быть проактивной в

отношении изменений. Она должна адаптироваться к тому, что диктует обозримое будущее.

Чтобы возглавить процесс перемен, когда еще нет полной уверенности в том, каким именно будет будущее, необходим творческий подход и способность идти на риск. То есть совершенно не то, что делают отделы HR. Столь необходимый для перемен стиль явно не доминирует среди сотрудников кадровых служб.

Задачи отдела кадров в значительной степени связаны с административной ролью: администрирование заработной платы и льгот, найма и увольнения, обучения, которое направлено на то, чтобы заставить людей быть более результативными и эффективными. Это линейные изменения. Они ведут организацию к лучшему будущему, но не меняют ничего принципиально. Эти изменения не разрушительны. Их нельзя назвать развитием, несмотря на то что сами отделы HR часто называют «отделами развития человеческих ресурсов».

Радикальные изменения слишком опасны для кадровых служб, потому что добавляют стрессовые ситуации в трудовые отношения. Роль HR не ориентирована на проактивные изменения. Эти отделы имеют в основном дело с эффективностью и администрированием.

В результате преимущественно административной роли, которую должен играть HR-отдел, его сотрудники, как правило, тяготеют к управлению в бюрократическом стиле. Они не принадлежат к агрессивному, ориентированному на изменения типу, вроде сотрудников таких подразделений, как отделы маркетинга и стратегического планирования. Они дружелюбны и следят, чтобы все работало в соответствии с правилами и процедурами. Они считают серьезные изменения контрпродуктивными по отношению к их основной цели — поддержанию порядка, а также нарушающими организационный мир и гармонию. Следовательно, они плохие помощники в изменениях.

Что можно сделать?

Моя рекомендация всем компаниям, которые я консультировал, заключается в создании двух различных HR-подразделений. Первое связано с администрацией и называется HRA (управление людскими ресурсами).

Оно участвует в администрировании заработной платы, аттестациях, найме и увольнении, а также обучении сотрудников тому, как работать лучше в текущей структуре и роли.

Второе подразделение — HRD (развитие человеческих ресурсов) — имеет дело с изменением организационных структур и необходимой сменой ролей, сопровождающей такие изменения. К его функциям относятся организационное развитие, командообразование, улучшение коммуникаций, коучинг руководителей среднего звена, защита интересов сотрудников компании и т. д.

Это подразделение беспокоится о будущем, о том, как подготовить к нему организацию, в то время как HRA заботится о настоящем и том, как сделать его наиболее эффективным.

Как вы думаете, будут ли эти два подразделения конфликтовать друг с другом? Именно поэтому, когда компания структурирована таким образом, что подразделение HRD должно выполнять обе роли, никакого настоящего развития человеческих ресурсов не происходит. Эффективные бюрократы HRA душат все попытки HRD возглавить процесс перемен. Те, кто измеряет успех по текущей эффективности и результатам, считают сотрудников HRD неэффективными и недостаточно результативными.

В такой организации подразделение HRD вымрет или станет «ручным», то есть его роль в осуществлении изменений будет сведена к нулю.

Организации не должны смешивать роли, обеспечивающие эффективность в краткосрочной перспективе, с теми, которые работают на долгосрочный период. Мой опыт показывает, что это невозможно.

Радикальные изменения слишком опасны для кадровых служб, потому что добавляют стрессовые ситуации в трудовые отношения.

Определение лидерства, или Где же я или «ОНИ» ошиблись⁹⁹

В ожидании самолета в Киеве я взял Harvard Business Review за январь 2009 года. Обычно я не читаю этот журнал, потому что он совершенно чужд моему образу мысли, но мне было скучно.

Неудивительно, что ряд статей вызвал раздражение. Они заставили меня задуматься, кто на ложном пути: я или это элита, о которой пишет издание.

Например, Джеймс Кузес и Барри Познер, обсуждая, что значит быть лидером, пишут на странице 21:

«Лидеры на передовой должны предвидеть лишь то, что произойдет в ближайшем будущем после того, как текущий проект будет завершен. Люди на следующем уровне руководства должны смотреть на несколько лет вперед. Высшее же руководство должно сосредоточиться на линии горизонта, удаленной на десятилетие».

Но Майкл Ками, бывший глава стратегического планирования Херох, еще сорок лет назад сказал (и я с ним согласен): само по себе планирование несовершенно. В сегодняшнем бурно меняющемся мире практически невозможно предвидеть, что произойдет через десять лет. Сколько компаний предсказали нефтяной кризис прошлого века или кредитный кризис текущего столетия, несмотря на все модели прогнозирования и миллионы долларов, потраченные на них?

Мы живем во времена, которые Питер Друкер назвал «эпохой разрыва»¹⁰⁰. А кто может предвидеть разрыв?

Если будущее более или менее похоже на прошлое, то мы предсказываем его относительно легко, но предположить разрывы с определенной точностью и пользой для дела очень трудно.

Так что же делать? Ками уже предложил: нужно меньше предсказывать и больше работать над тем, что делает вашу компанию более гибкой, чтобы ей было легко изменить направление развития по мере изменения условий.

Что значит быть гибким?

Ликвидировать иерархии, как рекомендуют некоторые современные гуру? Я не советую, потому что в этом случае вы уничтожаете подотчетность.

Отказаться от фиксированной стратегии или бюджетов? Очевидно, что нет. Слава Богу, до этого всезнающие гуру еще не додумались.

Так что же тогда?

Создавать, холить, лелеять и укреплять культуру взаимного доверия и уважения, чтобы изменения не смогли стать угрожающими.

Быстрый разворот выполнить легче, если нет оснований подозревать наличие скрытых интересов или тайных планов. Лучше учиться на разнице мнений и тем самым обеспечивать правильные решения, чем неуважительно относиться к вкладу других в общее дело и страдать от распространенной болезни аналитических центров, где сотрудники терпеть друг друга не могут. Создание и поддержка правильной корпоративной культуры — вот задача настоящих лидеров, особенно в нашей нынешней турбулентной среде, в которой гибкость — это необходимое условие достижения успеха.

В книге «Идеальный руководитель»¹⁰¹ я писал, что разница между хорошим и несостоявшимся менеджером заключается в наличии или отсутствии нуля в его РАЕI-коде. Если ноль есть — перед нами несостоявшийся менеджер. Если нет — то это настоящий менеджер, хотя и не обязательно лидер.

Лидер должен преуспеть как минимум в двух из четырех РАЕI-ролей. Это будет обозначено в коде прописными буквами. При этом крайне важно, чтобы одной из них была роль (I). Другая ключевая роль будет зависеть от задачи: для маркетинга это (E)-роль — (раEI), для бухгалтерии — (A), то есть (pAeI). Для CEO все зависит от того, на какой стадии жизненного цикла находится организация.

Мы все лидеры, если мы внимательны к тем, кого мы ведем, и среде, в которой мы работаем; мы лидеры, если наш стиль функционально соответствует моменту и задаче. Поэтому я категорически не согласен с Кузесом и Познером: предсказания будущего недостаточно, чтобы сделать человека лидером.

Создание и поддержка правильной корпоративной культуры — вот задача настоящих лидеров.

Приоритеты лидера

В той же статье на странице 23 авторы пишут:

«С первого дня новый лидер должен ставить интересы акционеров на первое место... и способствовать созданию ценности».

Звучит как будто верно. Это краеугольный камень микроэкономической теории, и Милтон Фридман, нобелевский лауреат в области экономики, сделал его практически религией: основной ответственностью руководства являются акционеры.

Но это совсем не так.

Это управление по прибыли на акцию, а не управление для прибыли на акцию. Здесь кроется огромная разница, и именно на ней фокусируются руководители.

Ваш ум действует как фотокамера. Вы либо фокусируетесь на стоящем перед вами человеке, оставляя очертания гор размытыми, либо сосредотачиваетесь на горах — тогда человек становится неясным пятном. Когда вы сконцентрированы на создании ценности для акционеров, ваше внимание отвлекается от рынка и клиентов.

Именно поэтому финансовые директора, которые, несмотря на отсутствие опыта в маркетинге или продажах, становятся CEO, практически наверняка приведут свои компании к краю пропасти. Они не смотрят на дорогу. Они следят за циферблатом.

Когда вы сконцентрированы на создании ценности для акционеров, ваше внимание отвлекается от рынка и клиентов.

Фокус на доходы

Руководство должно сосредоточиться на клиентах — на увеличении повторных продаж, которые являются показателем удовлетворенности

клиентов. Необходимо сконцентрироваться на предпродажном создании потребности и на постпродажном сервисе.

Именно рынок приносит доход. Независимо от того, насколько удастся сократить расходы, без доходов вы гарантированно вылетите из игры.

Этот пункт так легко пропустить! Когда вы сосредоточены на увеличении акционерного капитала, легко увлечься исключительно урезанием расходов и игнорировать тот факт, что рынок ускользает. Именно это случилось с автомобильной промышленностью в Соединенных Штатах. Слишком долго ею рулили финансовые гении, которые были чересчур сосредоточены на акционерах и уделяли клиентам мало внимания.

Ваш первый и самый важный стейкхолдер — это клиент. Организация существует прежде всего для удовлетворения изменяющихся потребностей рынка.

Сосредоточьтесь на этом. Если вы сделаете это качественно, то непременно последует и рост акционерного капитала.

Управление для акционеров, а не акционерами.

Так ли уж необходимы структурные изменения¹⁰²

В марте 2006 года в журнале Harvard Business Review вышла статья Роберта Каплана и Дэвида Нортон «Как внедрить новую стратегию, не разрушая организации». В ней, в частности, утверждалось, что, «учитывая затраты и трудности, связанные с поиском структурных способов высвободить ценность, вполне справедливо задаться вопросом, а так ли уж необходимы для этого структурные изменения. Нам думается, что чаще всего ответ будет отрицательным».

Затем авторы рекомендуют в качестве правильного подхода систему сбалансированных показателей.

Я позволю себе не согласиться.

Приведу аналогию, к которой часто прибегаю в своих лекциях, чтобы объяснить свою методологию для проведения изменений в организациях.

Предположим, что вы находитесь на катере, который вот-вот врежется в скалу. Избежать столкновения ему поможет только смена курса — скажем, вправо.

Насколько полезно стоять в это время на палубе и кричать: «Правее, правее! Ребята, нам нужно взять правее! Вы команда! Отличная команда! Я в вас верю!» — и т. д.?

Прекрасная мотивационная беседа, правда? Но сама по себе она бесполезна.

Именно такую ошибку постоянно совершают некоторые тренеры, которые обучались психологии или социологии. Они ориентированы на межличностное поведение человека. Их усилия изменить направление движения, используя мотивирующую беседу и культурные изменения, могут, конечно, привести к переменам. Только происходит это, как правило, уже после того, как лодка врежется в скалу или за мгновение до этого.

Почему?

Поскольку изменение культуры, чтобы добиться командной работы для генерирования стратегических перемен, потребует времени. Все дело в том, что необходимо учесть интересы всех. То есть каждая из сторон, которую могут затронуть запланированные

изменения, должна с ними согласиться. Но никто этого не сделает, пока не убедится: сохранение статус-кво грозит бóльшими потерями, чем может принести предлагаемое изменение. Вот тогда все почувствуют готовность сотрудничать. Однако к моменту, когда станет ясно, что текущее положение дел представляет собой угрозу, ситуация оказывается практически безнадежной.

Но предположим, что у вас есть первоклассный навигатор с отлично сбалансированной системой показателей, вынесенной на приборную доску. И этот чудесный навигатор подсказывает, что нужны изменения, и показывает, где надо свернуть. Поможет ли это само по себе?

Нет. И здесь кроется еще одна ошибка, которую совершают многие консультанты: они рекомендуют стратегии изменения, а затем спокойно ждут, что их дорогостоящие рекомендации будут реализованы.

Что же действительно заставляет изменения происходить?

Давайте продолжим аналогию «организация — это катер». Его направление определяется «структурой силы», то есть тем, как сбалансирована работа двигателя. Чтобы сменить направление, нужно поменять эту структуру силы (читай: «власти»). Например, если нам нужно двигаться направо, мы должны увеличить мощность двигателя слева и уменьшить справа. Сделав это, мы ощути́м поворот. Даже если ваш план подробен и сбалансирован, знание пункта назначения само по себе ничего не изменит. Вы должны перестроить структуру власти — то есть схему обязанностей и полномочий — в том направлении, куда вы держите путь. А если это выглядит сложным и дорогим — что ж, рассмотрите в качестве альтернативы цену отсутствия изменений.

Моторная лодка под названием Бразилия

Инаугурация президента-социалиста Луиса Инасиу Лула да Силва в январе 2003 года, казалось, сулила Бразилии огромные политические изменения по сравнению с временем правления уходящего в отставку Энрике Кардозо. Но во время моего визита в эту страну я не заметил никаких существенных перемен.

Почему? Потому что двигатели моторной лодки под названием Бразилия «заморожены». То есть независимо от того, что вы

пообещали, как долго стоите на палубе, что кричите и кого умоляете — лодка продолжает движение по заданному курсу.

В случае с Бразилией «замороженными» оказались государственные расходы. Чтобы сократить расходы на правительство, потребовалось бы изменение конституции, что невозможно без большинства голосов при голосовании в парламенте. Проблема в том, что такой консенсус большого числа представителей власти невозможен до тех пор, пока ситуация не станет совсем отчаянной.

Я считаю, что в Бразилии не будет экономических реформ до тех пор, пока экономика не скатится в очевидный кризис. Этот кризис откладывается, пока Бразилия является крупным экспортером, поставляя товары преимущественно в Китай. Но если мировая экономика стагнирует, кризис докатится и до Бразилии, которая не сможет легко сократить свои государственные расходы.

Каплан и Нортон ошибаются. Сказать, что структурные изменения трудны и дорогостоящи, поэтому их лучше избегать, это примерно то же самое, что посоветовать: лекарства дороги и неприятны на вкус, поэтому пациент должен попытаться вылечиться без них, надеясь лишь на благосклонность судьбы.

Знать, чего именно вы хотите добиться и где надеетесь оказаться, — необходимо. Но этого недостаточно. Вы должны самоорганизоваться, чтобы попасть в точку назначения. В противном случае ваша попытка изменить что-то так и останется мечтой.

Мы знаем это из потребительской стратегии: то, как вы распределяете свои силы, зависит от того, чего вы хотите — нападать или защищаться. Вы не добьетесь успеха в нападении, приняв позу защиты, — и наоборот.

Получение правильного результата

Приведу пример из моего профессионального опыта, доказывающий, насколько необходима смена структуры власти для изменения направления движения.

Это было лет двадцать назад. Меня попросили проконсультировать компанию, производящую электронику для нужд обороны. Там пояснили: поскольку холодная война заканчивается, национальный оборонный бюджет будет сокращаться и нужно переориентироваться

на бытовую электронику. Они уже не раз пытались сделать это, но безуспешно.

Но как именно они пытались перестроиться?

Был приглашен молодой талантливый магистр делового администрирования (МВА), который провел месяцы, изучая предмет. Этот специалист написал подробный и убедительный отчет, содержащий анализ всех причин, по которым компания должна была выйти на рынок бытовой электроники. Доклад был выдающимся, с большим количеством таблиц, статистики и т. д. После такого успеха магистра назначили руководителем проекта, отвечающего за бытовую электронику.

Но ничего интересного не произошло.

Даже если ваш план подробен и сбалансирован, знание пункта назначения само по себе ничего не изменит. Вы должны перестроить структуру власти — то есть схему обязанностей и полномочий — в том направлении, куда вы держите путь.

Разумеется, все в компании расстроились.

Я посмотрел на организационную схему. В ней был корень проблемы: инженерный отдел (все 1500 сотрудников) подчинялся руководителю направления военной электроники. Более того, почти вся компания отчитывалась именно перед ним. А перед недавно назначенным руководителем проекта бытовой электроники отчитывался разве что его секретарь.

А как насчет остальных ведомств?

Финансовый отдел составлял и отслеживал бюджет и, естественно, пытался уберечь от угрозы квартальные результаты, которые шли на фондовый рынок.

Как вы думаете, какую электронику поддержали финансисты — военную или бытовую?

Как и следовало ожидать, финансисты говорили о необходимости изменений, но, когда пришло время выделить ресурсы, чтобы двинуться в путь, выступили на стороне краткосрочной перспективы.

А как насчет CEO? Он хотел изменений, но в то же время нуждался в поддержке исполнительного комитета, который много говорил, но мало делал.

А что же с MBA — молодым новичком, к тому же неопытным в подковерных играх? Он делал свои презентации, с его выводами соглашались, но... продолжали ставить интересы своих отделов превыше всего остального и яростно их защищать.

Поэтому я рекомендовал CEO, а также всей группе, что если они хотят провести стратегические изменения, то это должно сопровождаться изменениями структуры власти.

В конце процесса, инициированного нами, структура компании выглядела совсем иначе. Руководители обоих направлений, военного и потребительского, имели в своем распоряжении департаменты маркетинга, маркетинговых исследований и продаж. Но инженерный отдел, где была сосредоточена бóльшая часть власти, подчинялся CEO. Каждый руководитель направления обладал собственным бюджетом, чтобы купить услуги инженерного отдела. При этом бюджет на бытовую электронику был больше. Мы, так сказать, «доили корову, чтобы покормить теленка». Кроме того, вице-президент, ранее ответственный за военную продукцию, теперь стал отвечать за бытовую электронику.

Мы стараемся избежать проблем, всегда сопровождающих структурные изменения. Но в долгосрочной перспективе это невозможно.

Как вы думаете, много ли времени потребовалось, чтобы провести изменения?

Если я хочу знать, куда компания движется, а не *должна* двигаться, то мне нужно только одно: изучить организационную структуру и понять структуру власти. Это и покажет, куда «лодка» держит путь. Не то направление, куда она *должна* стремиться, а реальный курс. Мы живем в мире мгновенного удовлетворения. Мы хотим всего и сразу. Причем без усилий. Мы стараемся избежать проблем, всегда сопровождающих структурные изменения. Но в долгосрочной

перспективе это невозможно и только создает еще больше проблем и разочарований.

Чтобы изменить течение реки, необходимо изменить очертания ее русла.

Что первично¹⁰³

Многие руководители не очень хорошо разбираются в последовательности смены структуры, стратегии, лидерства и видения. Что первично?

Американский историк бизнеса и специалист по управлению, профессор Гарвардской школы бизнеса Альфред Чандлер более тридцати лет назад заявил: «Структура следует за стратегией»¹⁰⁴, — и ввел нас в заблуждение. Мои коллеги сейчас утверждают, что структура следует за стилем лидерства, ценностями и видением. Я утверждаю: тогда был неправ Чандлер, а сейчас мои коллеги тоже упускают главное. Они путают *реальное действие* с тем, что *надо было бы* сделать.

Структура *должна была бы* следовать стратегии. В действительности, однако, стратегия обусловлена структурой, потому что организации — это политические построения. Если вы знаете, какова в них структура власти, то можете предсказать, какой будет стратегия. Потому что люди преследуют собственные интересы. Стратегия — проявление этих личных интересов, поскольку она отражает структуру власти. *Так не должно быть*, но это не имеет никакого значения.

Сосредоточение внимания на том, что должно происходить, а не на реальности, приводит к неправильной диагностике и неадекватному лечению.

Несколько лет назад я содействовал процессу реновации Bank of America и первым делом реструктурировал компанию, вместо того чтобы бросаться разрабатывать стратегию. Партнер Boston Consulting Group, который присутствовал на моих совещаниях, прямо-таки набросился на меня с такой речью: «Разве вы не должны в первую очередь беспокоиться о том, куда эта организация направляется? Ведь пока вы пересаживаете пассажиров “Титаника” с одного стула на другой, они могут уплыть в неправильном направлении».

Его критика стала для меня причиной нескольких бессонных ночей. Но потом я вспомнил историю из моей юности. Когда я учился в старших классах, меня в числе молодежной делегации, состоявшей из двадцати подростков, послали во Францию.

Чтобы добраться до Парижа, мы сели на ночной поезд из Биаррица, где располагался наш молодежный лагерь. Стараясь поместиться в одном купе, мы с трудом утрамбовались в него, сидели буквально друг на друге. Но как только все заснули, один из нас захотел выйти в туалет. Что за переполох начался! Звучали крики: «Убери руку», «Смотри, куда наступаешь!» и т. д. Никто не поддерживал «стратегию изменений» в этих обстоятельствах. И неудивительно: целое купе должно было прийти в движение только потому, что одному из нас, видите ли, понадобилось в туалет!

Почему я об этом говорю? В плохо структурированных организациях иногда легче «обмочить штаны», чем поднять переполох и вызвать гнев всего коллектива.

Где находится типичный консультант, когда он проводит анализ и дает рекомендации? Вне поезда, не так ли? Стоя на своей вершине и чувствуя себя богом, он наблюдает за поездом как за чем-то игрушечным и провозглашает: «Меняем направление: теперь вам в Рим!» Он мог бы даже бросить свой двухсотстраничный отчет, подтверждающий, что поменять направление необходимо, в купе поезда, но вряд ли люди действительно стали бы осуществлять предложенные изменения. Я полагаю, что доклад оказался бы в мусорном ведре, как, впрочем, и большинство других консалтинговых отчетов. Возможно, кто-то, прочитав его, подумал: «Ну да, он прав, это *надо было бы* сделать. Но я даже в туалет сходить не могу без того, чтобы все вокруг не переполошились, а он хочет, чтобы я *пересел в другой поезд*».

А где же СЕО с его правильным видением, отношением и ценностями? Он вообще в поезде или на перроне? Я полагаю, что он такой же заложник политической ситуации, как и все остальные. СЕО может «погнать волну», обеспечить видение, но получит ли он настоящую поддержку, пытаясь провести изменения, или люди будут сопротивляться им? Достаточно ли для изменений его лидерства, видения, ценностей и пожеланий?

Насколько легко людям, попавшим в ловушку собственных интересов и инстинкта самосохранения, разработать новое видение того, что компания *должна* делать? Чтобы иметь новое видение, которое люди могли бы разделить и которое привело бы к действиям, необходимы сначала изменения в нынешней структуре интересов,

чтобы поощрять людей свободно визуализировать свои новые личные интересы.

Я понимаю, что эта проблема похожа на вечный спор, что первично — курица или яйцо. Ведь чтобы изменить видение, мы должны поменять представления людей о собственных интересах — то есть вопрос структуры. Но чтобы изменить структуру, нам необходимо видение.

Чтобы изменить видение, мы должны поменять представления людей о собственных интересах — то есть вопрос структуры. Но чтобы изменить структуру, нам необходимо видение.

Мой собственный подход заключается в том, чтобы не начинать с видения, ценностей или стилей лидерства.

Прежде всего я стараюсь дать понять лицам, принимающим решения, что они «в одной лодке».

Кроме того, люди в компании должны осознать, что, если они не сотрудничают и не позволяют друг другу сдвинуться с места, их ждет катастрофа. Они должны изменить направление движения. На этом этапе я не уточняю, какое именно направление им нужно. Я просто пытаюсь добиться, чтобы они осознали три простые вещи:

1. Да, мы в беде.
2. Да, нам нужно измениться.
3. Да, мы нужны друг другу, чтобы измениться.

Как только появляется понимание, пора начинать коучинг по проведению изменений, прежде всего тактических, которые помогают поверить, что сотрудничество возможно. Когда это чувство доверия возникает, можно начинать стратегические изменения.

Учредить миссию

Далее фиксируется видение нового направления (хотя и не конкретного назначения). Я называю это «миссия». Она не содержит определенных целей, это лишь общее заявление о том, почему

организация существует. Это приводит нас к перестановкам в том, «как мы сидим». Другими словами, чтобы сгенерировать первый проект миссии, должны быть сделаны некоторые структурные изменения. И их нужно провести так, чтобы организация по крайней мере развернулась в правильном направлении.

Например, банк приходит к осознанию того, что делать деньги на системе займов и сбережений больше не выгодно и ему необходимо преобразоваться в организацию платных финансовых услуг. После того как момент истины наступил, можно обсудить, какие именно изменения необходимы. Как только мы переставили «стулья», создав новую, более гибкую структуру, пора начать планирование стратегии.

Миссия — это то, зачем нам нужно изменяться. Стратегия — то, как мы собираемся выполнить эту миссию.

Обсуждение стратегии приведет к большему количеству изменений в структуре. При проектировании структуры мы могли бы сделать более сотни набросков. Шаг назад, шаг вперед, от функции к форме и наоборот: структура на базе стратегии и стратегия на базе структуры.

По мере того как мы это делаем, мы постоянно подпитываем положительное чувство взаимозависимости.

Появляется доверие к идее, что можно качественно провести изменения, и все понимают, что мы должны изменить направление.

Мой подход заключается в определении миссии и видения в максимально общем виде. Они лишь средство, при помощи которого организация может максимально быстро изменить свою структуру. Затем, с новой структурой, допускающей гибкость, надо разработать стратегию, что приведет к дальнейшей адаптации и уточнению структуры. Это означает, что в процессе фасилитации дизайна структуры топ-менеджмент с моей помощью проектирует многие структуры, пока не выкристаллизуется окончательное решение.

Последовательность действий выглядит так:

1. Вы должны согласиться, что проблема существует и вы нужны друг другу, чтобы ее решить.
2. Осознайте, что сотрудничество необходимо, чтобы провести изменения.
3. Представьте миссию организации.

4. Подготовьте первый проект новой структуры обязанностей.
5. Сформулируйте стратегию.
6. Пересмотрите структуру.
7. Отвечая на возникающие вопросы, сомнения и разногласия, постоянно совершенствуйте структуру.

Управление по результатам

Затем следует разобраться с проблемой кадров: кто и какое положение займет в компании. Мы можем заполнить позиции уже работающими сотрудниками или нанять новых людей. Тут возникают вопросы ограниченности ресурсов. И наша организационная схема снова меняется, чтобы соответствовать этому ограничению.

Процесс приводит к появлению организационной схемы обязанностей. Это обязательный, но недостаточный элемент для формирования приемлемой организационной структуры.

Когда обязанности четко определены и поняты, мы переходим к формулированию целей каждого подразделения в компании. Именно здесь «управление по результатам» и вступает в свои права.

Как только это достигнуто, начинаем обсуждать уровни полномочий, необходимых для достижения целей в рамках каждой зоны ответственности. Это может привести к дальнейшему совершенствованию схемы организационной структуры.

Когда уровни полномочий согласованы, необходимо договориться, как вознаграждать людей, если они достигают искомых результатов в зоне их ответственности. Изменение системы вознаграждений может привести к дополнительной адаптации нашей схемы.

Реорганизация компании не является линейным процессом. Она должна быть построена на принципе максимальной вовлеченности участников, отражать всю организацию и быть систематизированной.

Вы должны согласиться, что проблема существует и вы нужны друг другу, чтобы ее решить.

Лидерство и видение без системных структурных изменений, которые охватывали бы обязанности, полномочия и

вознаграждения, — это пустые мечтания. Многие организации стараются поместить свое видение будущего и ценностей везде, где только могут, но это не имеет положительного эффекта. Напротив, они могут спровоцировать цинизм, потому что сотрудники знают, что организация не отвечает за свои слова.

Чтобы изменить организационное поведение, мы должны сначала изменить политическую структуру в компании и систему вознаграждения. Это откроет дорогу новому видению и установкам и даже перспективы для нового типа лидерства.

Осведомленность, осознание и сознательность¹⁰⁵

Развитие и созревание идей требует времени. Например, я начал писать книгу «Развитие лидеров»¹⁰⁶ лет двадцать-тридцать назад.

Я делал заметки — множество заметок, читал и переписывал их до тех пор, пока не пришла уверенность, что я готов поделиться ими с читателями.

То, что я собираюсь представить сегодня, еще не окончательно уложилось у меня в голове, не полностью сформулировано. Может быть, лет через двадцать все это выкристаллизуется настолько четко, что я смогу говорить об этом без тени смущения. Тем не менее я хочу поделиться с вами своими не вполне оформившимися мыслями. Вы мои коллеги. Обмениваясь идеями, тестируя их, мы начинаем мыслить более ясно, рационально, аналитически. Мы учимся и, таким образом, совместно повышаем нашу способность управлять изменениями без разрушительного конфликта.

Я заранее благодарю вас за готовность выслушать меня.

Кораблю безопасно в гавани, но не для этого строят корабли.

Джон Шедд¹⁰⁷

Как вы знаете, я всегда начинаю свою лекцию об изменениях с утверждения, что изменения по определению несут в себе как проблемы, так и возможности. Они создают проблемы, потому что все есть система и все системы состоят из подсистем. Когда возникают изменения, подсистемы изменяются не синхронно. Это отсутствие синхронности создает пробелы. Эти пробелы проявляются в том, что мы и называем проблемами.

В этой лекции я предполагаю, что все проблемы — медицинские, эмоциональные, организационные, физические, социальные или политические — это проявления дезинтеграции, обусловленной изменениями. Чем быстрее изменения, тем быстрее все разваливается и тем серьезнее и многочисленнее возникающие перед нами проблемы.

Однако проблемы, вызванные изменениями, могут быть решены заранее, потому что их можно предсказать. Предсказуема их причина, то есть изменение. Изменения тоже имеют свой собственный жизненный цикл, и каждый его этап имеет свои предсказуемые проблемы.

Поскольку все подвержено переменам, все имеет свой жизненный цикл: звезды, камни, деревья, люди и организации.

Однако не все компании имеют одинаковый жизненный цикл. Они имеют разные временные шкалы. Некоторые бабочки живут один день, в то время как звезда может прожить миллионы лет. Задача состоит в том, чтобы превратить организации из бабочек в звезды.

Однажды на лекции, повторяя снова и снова, что все имеет свой жизненный цикл, я неожиданно засомневался в собственных словах.

Я вспомнил плавание по реке Колорадо, в котором мы пару лет назад принимали участие с моим 13-летним сыном. В процессе путешествия гид рассказывал нам о возрасте величественных скал Гранд-Каньона, мимо которых мы проплывали. Тогда мне пришло в голову, что не все организмы имеют одинаковую продолжительность жизни. Но самая большая разница между теми, кто способен выбирать, хочет ли продлить срок своей жизни, и теми, кто не имеет такой возможности.

Роль осознания

Скалы и звезды не могут выбирать, сколько им жить. Они стареют, и ученые могут назвать вам возраст породы или дерева, потому что срок их жизни предопределен. Животные также лишены выбора. Лошади и собаки живут определенное количество лет и не имеют возможности продлить этот срок.

У людей есть варианты. Продолжительность жизни может отличаться от срока, отпущенного нашим предкам. Это зависит от выбора, который мы постоянно делаем. Мы также можем повлиять на срок существования нашей организации и даже окружающей среды.

Но чтобы сделать это, мы должны все правильно осознавать. Именно это отличает нас от животных и т. д. И чем осознаннее мы действуем, тем больше в нас человеческого начала.

Что же такое осознание, чем оно отличается от сознательности и осведомленности?

Если мы дрожим, то понимаем: нам холодно. Это осведомленность. Мы *осознаем*, когда *понимаем последствия* того, что холодно, и того, что произойдет, если мы не укроемся.

Осознание есть понимание смысла и последствий наших действий. Осознающие люди не просто реагируют на раздражители и ощущения вроде голода или усталости — так поступают и животные, и даже деревья, пускающие корни в направлении влаги. От животных и деревьев людей отличает поиск смысла¹⁰⁸ и потребность понять¹⁰⁹.

Но осознавать и жить сознательно это далеко не одно и то же.

Что делает человека осознающим? Достаточно ли знать, что происходит на самом деле, и быть в курсе последствий этого? Мое понимание таково: *осознавать* означает принять определенный уровень ответственности, действовать в соответствии с тем, что мы осознаем и понимаем. Это значит отвечать за свои слова.

Некоторые организации утверждают, что осознанно относятся к загрязнению окружающей среды. На деле они знают о загрязнении и понимают последствия его продолжения. Но они ничего не делают, чтобы изменить ситуацию. Я полагаю, что они понимают проблему и ее последствия, но не живут осознанно.

Многие ли из нас разбираются в проблеме переедания? Мы осознаем возможные последствия, такие как диабет и повышенное давление. Тем не менее мы продолжаем жить, ничего не меняя.

Чего же не хватает?

Чтобы действовать, нам нужно больше, чем осознание. Нам нужна совесть.

В английском языке слова «осознание» (consciousness) и «совесть» (conscience) схожи. То же самое верно в отношении сербского: «осознание» — svest, а «совесть» — savest. Интересно, насколько это справедливо в отношении других языков. «Осведомленность» на иврите mudaut, которое происходит от корня «знать». Одного только знания для действий недостаточно. В иврите «совесть» обозначается как matzpun, которое имеет тот же корень, что и matzpen, то есть компас, и tzofan, что означает «код».

Я предлагаю следующее толкование: совесть — это наш жизненный компас, указывающий верное направление. Если мы к ней прислушиваемся, то она подает сигналы до тех пор, пока мы не

предпримем меры. Тем не менее голос совести еще нужно уметь расшифровать. То есть нужно не только слушать его, но и пытаться интерпретировать. Для этого следует осознавать, понимать последствия наших действий.

Жить сознательно в наше время, когда совесть находится в осаде, — непросто. Наши ценности постоянно проверяются на целостность технологическими изменениями. Мы как цивилизация все чаще теряемся в определении того, что правильно, а что нет. Когда жизнь начинается и когда заканчивается? Можно ли допустить клонирование людей? Является ли исследование стволовых клеток правильным решением?

Мы живем в новых джунглях. Джунгли первобытного человека были ужасны, но я полагаю, что новые джунгли гораздо опаснее. В них труднее понять, что есть что и кто есть кто. Если вы в первобытных джунглях видели льва, вы сразу определяли в нем врага. Сегодня мы смотрим на овец и не знаем, овцы ли это или волки в овечьей шкуре.

Например, реклама еды и размеров порции: это наш друг или враг? Это поддержит нас на плаву или медленно убьет?

Проезжая по шоссе мимо тысяч рекламных щитов, я осознаю, что нахожусь в джунглях нового типа. Интересно, кто из этих улыбающихся моделей — современная версия библейского змея-искусителя, соблазняющего едой, выпивкой, курением, чтобы меня выгнали из «рая» здоровья? Что мы должны сознавать в этих новых джунглях? Каким правилам надо следовать, чтобы расшифровать послание и быть в состоянии следовать компасу нашей жизни?

Я считаю, что верный код — это взаимное доверие и уважение. Если наши действия подрывают их, то мы сбились с пути. Это приведет к дезинтеграции и разрушительному конфликту. Мой вывод: чтобы жить по совести, следует неукоснительно следовать принципам взаимного доверия и уважения. Надо понимать, что происходит, когда мы не следуем им, и осознавать, когда мы их нарушаем.

Управление внешними изменениями: информационная магистраль¹¹⁰

Возможно, человеческий потенциал при нынешнем уровне развития технологий чрезмерно перегружен. Что такое «информационная магистраль»? Эксперты говорят о технологических возможностях, но редко упоминают их долгосрочное влияние на культуру и бизнес. Они не спрашивают, дадут ли эти технологии возможность высвободить дополнительное время или улучшить качество нашей жизни.

Геометрическая прогрессия компьютерных технологий душит нас информацией. Половина расходов на торговое оборудование сейчас тратится на технологии.

Для многих возможности в области информационных технологий предполагают революцию в знаниях, квантовый скачок человечества. Кто-то даже начинает воспринимать новую среду обучения и новое информационное общество слитыми воедино. В бизнесе «виртуальная корпорация» представляет собой ветер перемен, несущий с собой новые стандарты работы с информацией и способы управления людьми.

Но означает ли это рост производительности?

Больше информации = больше ожиданий

Я считаю, что влияние информационной магистрали делает нас продуктивнее, но при этом, как ни странно, заставит также чувствовать себя менее продуктивными и потерявшими часть своих полномочий. Мы все активнее будем терять власть над окружающей средой, гражданами, работниками, лицами, принимающими решения, и теми, кто действует. Почему? Дело прежде всего в информационной перегрузке. Новые информационные системы дают нам понять, что всегда можно сделать больше.

Это экспоненциально увеличивает ожидания — а счастье, как мы знаем, зависит от исполнения ожиданий.

Производительность труда в реальном времени не может следовать за повышением ожиданий.

И мы с нашей информационной магистралью оказываемся в состоянии «шоссейного синдрома». Представьте себе увеличение дорожного трафика¹¹¹. Мы увеличиваем количество полос, чтобы уменьшить перегрузку. Теперь мы можем двигаться быстрее. Но малое число пробок и расширенные магистрали привлекают больше людей к поездкам за город, и в ближайшем будущем шоссе станет еще перегруженнее, чем раньше. В конечном счете вместо улучшения транспортной ситуации дополнительные полосы помогут опустеть центру города, но увеличат время в пути.

Точно так же вместо того чтобы экономить наше время, рост объемов информации и возможностей фактически увеличит нагрузку на нас, и мы получим нервный срыв, потому что не используем все инструменты, которые должны или могли бы применить. Информационная магистраль изменит количество информации, но не обязательно улучшит качество коммуникации.

Рост числа возможностей (вариантов) не увеличивает производительности, счастья или здоровья. Может случиться даже наоборот. Например, взять США: это богатое государство, обладающее бесконечными возможностями себя прокормить. И что же происходит? Я нигде не видел такого количества людей, страдающих ожирением, как в США. Чем более развитым становится государство, тем строже его граждане должны контролировать свой вес. Расширившийся выбор продуктов питания не делает нас здоровее. Более того, злоупотребление едой вполне может стать причиной смерти.

Надо отметить, что технологии пытаются решить проблемы, которые создают: появились голубые лазеры, цифровая молекулярная диагностика, технологии искусственного интеллекта и т. д. Но есть ли предел, за которым человек теряет контроль и интерактивность? Неужели следующим шагом в развитии человечества станет мир, в котором технологии заправляют культурой, как предсказывал французский писатель и философ Жак Эллюль в своей книге «Технологическое общество» (1964)¹¹²? Технологии, по его мнению, должны стать стратегией и миссией, то есть самоцелью.

Управляемый информацией мир все чаще становится миром неудачников для работников и граждан — противоположностью

новой среде обучения, столь часто описываемой как цель информационной магистрали.

Картинка, которой нас кормят, этот «костер технологий», вокруг которого мы рассказываем наши истории и общаемся. Выглядит радужно, но способна ввести в заблуждение. Мы можем пересочинить музыкальные шедевры, создать фильмы-ремейки, переписать историю и сами решать проблемы человечества. Но оторвавшись от реальности, мы станем чужими в нашем собственном окружении.

В 1993 году Говард Рейнгольд¹¹³ написал в книге *The Virtual Community*, что виртуальная реальность позволяет людям проявить мастерство в мире, который обычно контролируется учителями, начальниками, родителями и профессионалами. Но что такое «реальная» реальность в данных обстоятельствах? Не запутались ли мы окончательно в том, что есть реальность, а что ее симуляция? Даже на сегодняшнем уровне технологий мы, как правило, выключаемся и всячески устранимся из отношений с другими, относимся друг к другу так, будто другие — это не люди, а радио- или телевизионная передача. Как информационная магистраль и виртуальная реальность изменят наши общественные нравы и поведение? В кого мы превратимся? В одиноких людей, общающихся посредством видео и компьютерных экранов без реального прикосновения друг к другу? Это довольно далеко от идеала образованного гражданина, который описал Джон Дьюи в начале XX столетия¹¹⁴: продуктивного, решительного социального существа, способного творчески мыслить и действовать в демократической обстановке.

При решении проблем будущего мы не должны слепо полагаться на нашу веру в технологии. Решение заключается в том, чтобы сначала научиться «быть» творческим существом, человеком, и тому, как относиться друг к другу в политике, межнациональных отношениях и семье. И только после этого мы будем готовы использовать технологии, а не позволять им использовать нас. Задолго до того как Карл Маркс начал анализировать экономику отчуждения в своей работе «Капитал»¹¹⁵, он описал отчуждение рабочего¹¹⁶ как процесс потери контроля над ходом и результатом своего труда, его постепенное отчуждение от товарищей-рабочих, которых он воспринимает как угрозу своим доходам, и наконец, отчуждение от человеческой природы в целом.

Как бы удивительно это ни звучало, но информационная магистраль сегодня, похоже, производит тот же самый эффект.

Двенадцать советов о том, как удержать бизнес в состоянии расцвета¹¹⁷

Количество элементов, приводящих компанию в состояние расцвета, велико и охватывает различные сферы — от личного образа жизни до деловой хватки. Расцвет — золотая точка жизненного цикла компании, когда гибкость и контроль находятся в идеальном балансе. Каждая организация имеет собственный уникальный жизненный цикл. При этом ничто не остается постоянным в жизненном цикле компании независимо от ее размера. Изменения — это требование сегодняшнего дня.

Предлагаю двенадцать советов, как привести организацию в состояние расцвета и поддерживать его вопреки переменчивым ветрам бурной экономики XXI века.

1. *Если вы делегировали полномочия слишком рано — вы отреклись от престола.* На более поздних этапах жизненного цикла децентрализация становится целью, но делегировать до того, как структура, процедуры и политики придут к состоянию «закон и порядок», — значит совершать преждевременную процедуру, равносильную отречению. На ранних этапах жизненного цикла организации желательно и даже необходимо иметь сильный, централизованный, даже автократичный стиль управления.
2. *Конфликт — это перемены, это рост.* Конфликт незаменим для роста. Конфликта нет, только когда ничто не меняется. Например, когда вы умерли. Но роста без изменений не бывает.
3. *Прекратите деструктивные конфликты.* Конфликт можно сделать конструктивным, установив климат взаимного доверия и уважения.
4. *Согласитесь не соглашаться.* Критическая переменная, определяющая успех или неудачу, — это то, как вы поддерживаете взаимное доверие и уважение в компании по мере ее роста во всем многообразии этого процесса и в момент,

когда приходит успех. Успешные организации являются продуктом взаимодополняющих команд, чьи участники по определению не соглашаются друг с другом.

5. *Взаимное доверие и уважение — это не просто вопрос хорошего отношения.* Хорошее отношение необходимо, но этого недостаточно. Что еще нужно?
- Система вознаграждения, которая поощряет сотрудничество.
 - Должный порядок в коммуникациях.
 - Общее видение и ценности.
 - Функциональная структура, потому что «чем выше забор, тем лучше соседи»¹¹⁸.

Когда эти факторы существуют и поддерживаются, отношения взаимного доверия и уважения будут укрепляться и станут результативными.

6. *Вы не знаете, чего именно вы не знаете, до тех пор, пока вы не узнаете этого.* Часто мы предполагаем, что у нас с самого начала есть решение. Но проблемы быстро меняются, и их решения тоже должны быть подвержены изменениям. Самое правильное решение — постоянный поиск правильного решения.
7. *Знать, когда меньше на самом деле означает «больше».* На протяжении жизненного цикла есть этапы (например, «давай-давай»), когда вы должны делать как можно меньше, а не искать, что бы еще сделать. Если вы перепутаете эти процессы, то можете обанкротиться.
8. *Процесс пути к победе важен.* Измерять успех исключительно прибылями — такая же ошибка, как судить сезон по одному матчу. Вы можете победить, но останетесь проигравшим из-за того, *каким образом* вы выиграли. Если вы ориентируетесь на победу без учета процесса, то можете заразиться самодовольством, которое рано или поздно вас погубит. Нельзя выиграть, лишь глядя на табло с результатами.
9. *Продажи и прибыль не всегда совпадают.* Рост прибыли и больше продаж может сопровождать только этап расцвета организации, то есть когда она добилась управляемой гибкости.

До этого молодая компания гибка, но не управляема, и продажи могут расти, хотя прибыль будет падать. После этапа расцвета, когда организация осуществляет больше контроля и становится менее гибкой, прибыль можно увеличить за счет сокращения расходов путем снижения удовлетворенности клиентов, и продажи могут упасть.

10. *«Решать» и «делать» может оказаться задачей разных сотрудников.* Руководить чем-то — бизнесом или семьей — означает принимать правильные решения, реализованные с минимальными затратами энергии и ресурсов. Но не все лица, принимающие решения, являются хорошими исполнителями. Таким образом, необходима взаимодополняющая команда, построенная на принципе взаимного доверия и уважения.
11. *Иногда «да» означает «нет».* Создание среды win-win, когда проигравших нет, — дело не из легких. И прежде всего потому, что одни и те же слова многие интерпретируют по-разному. Администратор может слушать предпринимателя молча. Предприниматель может принять это за безусловное согласие. Хотя на самом деле это молчание означает категорическое «нет». Главная задача заключается в том, чтобы научиться понимать стиль общения всех участников команды.
12. *Отказываться от риска — рискованно.* Те, кто не может себе позволить проиграть, никогда не победит. Кто не рискует, тот не пьет шампанского.

Часть 6

Коммуникации

Вторая Вавилонская башня¹¹⁹

Всякий раз, замечая конфликт, я прекращаю консультацию и работаю над определением слов, которые мы используем. Опыт подсказывает мне, что многие проблемы и конфликты вызваны недопониманием и объясняются тем, что люди используют одинаковые слова для обозначения разных понятий.

Это напоминает мне историю из Ветхого Завета: когда началось строительство Вавилонской башни, Бог перемешал языки, на которых говорили люди, и они не могли полноценно общаться. Моя интерпретация этой истории такова: до описанного времени люди были кочевниками. Начав селиться в городах, они принялись строить башни, что стало существенным стратегическим изменением. Появились новые, ранее неизвестные явления и впечатления, которые нуждались в новых словах. Возьмите понятие «обносить лесами». Оно описывает технологию, используемую при строительстве башен, и не было известно кочевой культуре, потому что кочевники башен не строили.

Я считаю, что из-за многочисленных технологических достижений современного мира мы переживаем феномен второй Вавилонской башни. Существует огромная путаница, потому что мы наблюдаем новые явления, для которых еще нет названий. Люди используют старые слова, чтобы указать на новые явления, или создают новые слова, которых никто никогда не слышал, что порождает путаницу.

Разделенные общим языком

Как-то я провел целый день в одной организации, пытаясь определить понятия «модуль» и «подсистема». Мобильность в компании зашкаливала, потому что она очень быстро росла. Люди перенесли сюда словарный запас со своих предыдущих мест работы. А поскольку они пришли из разных компаний, результатом стала своя собственная Вавилонская башня. Сотрудники не могли общаться. Дошло до того, что один человек понимал под словом «бюджет» совершенно не то, что другой.

Еще в одной компании я провел почти два дня в жарких дебатах по поводу того, что такое инжиниринг. Я помогал им изменить

структуру организации, и, чтобы реструктурировать инжиниринг, мы должны были сначала определить, что это значит. Нам пришлось заполнить две стены огромными флипчартами, на которых мы записали все существовавшие виды инжиниринга. Все было просто с электротехникой, взятой отдельно от машиностроения и гражданского строительства. Но мы застряли на системном проектировании. Что это? Последовали споры. Некоторые утверждали, что никакого системного проектирования не существует, а другие (чьи университетские степени были получены по системотехнике) угрожали уйти из компании, потому что их не уважают. Впрочем, этим дело не ограничилось. Были также инженерная разработка продукта и поддерживающий инжиниринг. Но где заканчивалась разработка продукта и начиналась его поддержка? И в чем разница между организацией технического обслуживания и поддерживающим инжинирингом?

Усложняло дискуссию и то, что люди иногда «повышали ранг» позиции, придавая ей более высокий статус путем присвоения нового ярлыка. Например, то, что раньше называлось организацией технического обслуживания, теперь стало поддерживающим инжинирингом. С аналогичным явлением я столкнулся и в продажах. Некоторые люди не хотят называться продавцами и именуют себя «маркетинговыми инженерами». Как глупо! Были еще и стоимостный инжиниринг¹²⁰, инжиниринг человеческих ресурсов, не говоря уже о реинжиниринге, который относился к организационной реструктуризации. Был инжиниринг контроля качества, отличавшийся от инжиниринга обеспечения качества, а также финансовый инжиниринг, отличавшийся от бухгалтерского учета. Пока все различные значения не прояснились, реструктурировать компанию было невозможно.

Люди, как правило, не любят это упражнение. По некоторым причинам, которые я еще не до конца понял, дискуссии о значении слов проходят очень эмоционально. Защищая свое определение или понимание, люди расстраиваются настолько сильно, будто получили информацию о близком их сердцу толковании слов прямо из рук Господа. Я должен использовать все свои навыки интеграции, чтобы удержать группу от распада или прекращения совместного обсуждения.

По некоторым причинам, которые я еще не до конца понял, дискуссии о значении слов проходят очень эмоционально.

Чтобы выпустить пар, я рассказываю им анекдот о том, какую важную роль играет четкое определение значений слов.

Молодой человек приходит к врачу и говорит: «Сделайте мне кастрацию». Врач удивляется и пытается убедить мужчину отказаться от этой затеи, потому что он еще молод и т. д. Молодой человек утверждает, что это его религиозные убеждения, он хочет это сделать и его решение окончательно и бесповоротно.

Хирург заставляет его подписать соответствующие бумаги, везет в операционную, кастрирует и возвращает в палату.

Когда молодой человек просыпается, он видит на соседней кровати другого молодого человека.

«Ты чего здесь?» — спрашивает он.

«Делал обрезание», — отвечает тот.

«А я о чем врача просил???»

Чтобы стать эффективным инструментом общения, смысл слов должен быть согласован.

Я считаю, что из-за многочисленных технологических достижений современного мира мы переживаем феномен второй Вавилонской башни.

Стратегии коммуникации для руководства командами¹²¹

Роберт Хатчинс, американский педагог-теоретик и один из великих социальных мыслителей, который долгое время был президентом Чикагского университета, часто говорил о цели западного общества как о движении к «цивилизации диалога». И это правильно, цивилизованный диалог необходим, когда собираются вместе люди с разными стилями и интересами. Но без внимания к стилям и установкам других людей продуктивный разговор невозможен. Различные перспективы, которые должны являться источниками силы и мудрости, лишь изнуряют. Допустим, вы хотите понять точку зрения своего коллеги по поводу важной бизнес-проблемы. (E)-тип буквально закидает вас решениями, часть из которых имеет лишь косвенное отношение к обсуждаемой проблеме. Попросите его добавить хотя бы немного подробностей — и он, вероятно, мгновенно утратит интерес к разговору. Он ориентирован на будущее, а не на настоящее. Основатель канала CNN Тед Тернер, классический тип предпринимателя, однажды заметил: «Все, что я помню, это завтра».

(A)-тип жаждет больше данных. Администраторы могут найти уязвимые места и подводные камни в любом предложении, но они способны завязнуть в мелочах.

(P)-тип часто торопится с выводами, потому что стремится как можно скорее удрать с заседания и вернуться к производству. А интеграторы считают любое решение, достигнутое без полного консенсуса, неприемлемым риском.

Беседы представителей этих PAEI-ролей могут перерасти в жаркие споры или в отчужденное молчание, которое само по себе трактуется участниками различно: для (E) это согласие, а для (A) — несогласие.

Чтобы коммуницировать эффективно, прежде всего нужно распознать стиль управления и общения, привычный для вашего коллеги. А затем готовиться к каждому важному разговору с ним в соответствии с этим стилем. Если вы хотите воспользоваться преимуществом, которое дает многообразие перспектив, предлагаемых командой, нельзя проводить совещания исключительно

на ваших условиях. Вместо этого старайтесь поощрять вклад ваших коллег в общую дискуссию.

Предлагая идею коллеге, действующему в предпринимательском стиле (скажем, вице-президенту по разработке продуктов), сосредоточьтесь на возможностях, а не проблемах. Если вы хотите заручиться поддержкой администратора (обычно это руководитель финансового или HR-департамента), делайте упор на эффективность, которую принесет ваше предложение. Кроме того, оцените оптимальную продолжительность разговора, выделите немного времени на прояснение деталей, составьте письменную повестку дня и придерживайтесь запланированного регламента.

Напротив, для производителя результата (обычно это вице-президент по продажам или по производству) беседа длиной более 20 минут, скорее всего, покажется контрпродуктивной. Будьте с ним кратки и говорите по существу.

А прежде чем говорить с интегратором, пообщайтесь с другими заинтересованными сторонами. Обязательно упомяните об этом факте в самом начале совещания. То, что вы уже провели предварительную работу и достигли договоренности по всем ключевым вопросам, даст в этой ситуации наилучший результат. Но имейте в виду: это худший способ завоевать поддержку предпринимателя.

Помните, наилучшее решение дает максимально честное и открытое обсуждение проблемы. А этого не добиться, пока вы не создадите среду, в которой человек может быть услышан.

Управление групповым принятием решения

В разговорах один на один вы можете подстроить свой стиль общения к стилю общения собеседника. В группе, однако, различных стилей и интересов много.

Это не имеет особенного значения, если команда просто рассматривает статус проекта или присутствует на PowerPoint-презентации. Но если определяется новый курс действий, требуется коллективная мудрость и в итоге закрытие сделки всей командой, если нужно прийти к решению, которое потребует изменений, — это уже совсем другая история. Вы должны признать индивидуальные различия, которые заставляют одного менеджера добиваться быстрых

ответов, а другого требовать больше данных. Игнорирование таких различий делает большое количество встреч бесполезным.

На основе консенсуса принимаются не только хорошие решения.

Ответ, однако, заключается не в том, чтобы проводить совещание в соответствии с вашим собственным или любым другим отдельно взятым стилем. Неизбежно кто-то будет неправильно понят, а результатом станут обида, сопротивление или непонимание. Часто команды, пытающиеся избежать проявлений гнева или неприятного общения, скатываются к управлению комиссией. Это неудачный выход из положения, когда люди больше озабочены тем, как скомпрометировать друг друга, чем достижением наилучшего результата. Не надо испытывать иллюзий: на основе консенсуса принимаются не только хорошие решения.

Поэтому необходим набор правил, методология, принуждающая людей проходить все шаги принятия решений вместе, а не каждый в своем темпе. Эти правила гарантируют, что, когда решение принято, все участники могут быть уверены: их голос был услышан.

Лидеры могут улучшить процесс группового принятия решений, признавая наличие восьми шагов, через которые обязан пройти каждый.

1. Размораживание: сделать шаг назад и отрешиться от других проблем.
2. Накопление: собраться с мыслями и поразмышлять.
3. Размышление: распознать образы и понять смысл информации.
4. Созревание: утро вечера мудренее, так что с идеей необходимо провести ночь или, как говорят испанцы, «проконсультироваться со своей подушкой».
5. Озарение: понять общую картину и увидеть решение, поймать момент, когда пора кричать «Эврика!»
6. Приспосабливание: пересмотреть еще раз свои размышления и сомнения.

7. Финализация: стиснуть зубы и принять решение, чтобы можно было начать принимать меры.
8. Закрепление: искать подтверждение того, что принятое решение мудро.

Большинству из нас по собственному опыту знакомы эти элементы процесса принятия решений. В командном принятии решений основная проблема связана с тем, что ни одна группа не движется по процессу синхронно. Некоторые руководители, особенно (А)-типа, не могут легко перейти от этапа накопления к размышлению, им всегда не хватает данных. Встречи, которые возглавляют люди (А), обычно заканчиваются ничем: решение не принимается. Впрочем, появляется запрос на получение дополнительной информации.

Другие менеджеры, например типа (Е), застревают между этапами озарения и приспособливания. Для каждого сомнения, возникающего по поводу идеи, (Е) предлагает новую идею — то есть другое решение. Все заканчивается большим количеством идей и полным отсутствием решений. И так дальше без конца.

Отсутствие дисциплины в работе и прогрессе при совместном принятии решений имеет и другие проявления. Так, многие опаздывают на совещания, постоянно прерывают других или пугают их последствиями быстрых решений.

Чтобы улучшить командные коммуникации и эффективность, лидеры могут использовать несколько методов. Например, чтобы разморозить группу, то есть помочь людям оставить в стороне заботы и открыто участвовать в обсуждении, спросите их, как они относятся к теме. Признайте свое собственное волнение.

При накоплении отложите в сторону дискуссии о том, как и почему что-то произошло, просто выложите на стол факты.

Во время группового размышления убедитесь в том, что все высказались. Затем выясните возможные связи между представленными фактами.

На этапе «озарение», чтобы выявить самые лучшие решения, начинайте с определения каждой возникшей у участников идеи. Забудьте на некоторое время о расходах и логистике. Вы вернетесь к этому на стадии приспособливания.

Собирая пазл

Командное решение редко вызревает в ходе одного заседания, процесс иногда затягивается на несколько недель. Лидер команды может выбрать посредника-фасилитатора, чтобы помочь направлять разговор в нужное русло. В любом случае ему необходимо будет понять, с какими взлетами и падениями придется столкнуться команде. (А)-тип, например, часто возвращается к накоплению данных, чтобы избежать дискомфорта при обсуждении.

Объединение интересов людей на предприятии — суть лидерства.

(Е) жаждет мгновенного озарения, но боится болезненного процесса поиска компромиссов на этапе приспособления. (Р) жаждет немедленно все завершить и удрать с заседания.

Ключ к успеху в совместной деятельности в общем темпе. Нельзя позволить каждому члену команды двигаться с собственной скоростью, игнорируя остальных и раздражаясь, что они от него отстают. За порядком и эффективностью на заседании следит лидер. Но еще важнее, чтобы он убедился: управленческая группа пришла к совместному решению на основе взаимного доверия и уважения.

Даже с учетом того, что каждый должен участвовать в принятии решений, консенсус необязателен. Последнее слово за человеком, который распределяет ресурсы и несет ответственность за принятое решение. Цель процесса командного принятия решений состоит в том, чтобы помочь этому человеку стать настолько информированным и знающим, насколько это возможно.

Руководители высшего звена могут действовать с большей уверенностью и кредитом доверия, если они предоставляют открытую и прозрачную площадку для обсуждения, которая допускает и даже приветствует несовпадающие точки зрения. Я обнаружил, что, когда участники проходят через каждый шаг вместе, их конечные решения находят более широкую поддержку и лучше реализованы.

Объединение интересов людей на предприятии — суть лидерства. Вместо того чтобы искать мгновенной притирки мнений, после того как решение принято, лидеры должны привести на встречу тех, чье

сотрудничество необходимо для реализации решения. Когда личные интересы не утаиваются, находятся в итоге и общие интересы. Сопротивление переменам нивелируется до того, как изменения объявлены.

Например, высокотехнологичная компания, стоившая пять миллиардов долларов, использовала этот подход для успешного разворота. Увидев устойчивое размывание своей рыночной доли, организация усадила несколько управленческих команд за диагностику проблем и разработку решений. Изменения включали реорганизацию компании и причинили боль многим руководителям и сотрудникам. Но в итоге это было поддержано ключевыми заинтересованными сторонами, каждая из которых имела шанс присоединиться к структурированному процессу принятия решений по четким правилам.

Решения будет легче реализовать, если достигнуто настоящее выравнивание интересов. Это выравнивание происходит от взаимодействия людей, ценностей, структур и процессов до принятия решений. И эти взаимодействия плодотворны только тогда, когда лидеры ищут различные мнения и взаимодополняющие преимущества.

Успешные лидеры знают: они не могут быть всегда правы. Они нуждаются в мудрости и опыте своего окружения, чьи стили дополняют их собственный. Такие диверсифицированные команды являются носителями знаний о всевозможных тупиках и дисфункции. То, как лидеры управляют взаимодействием и коммуникациями команды, действительно может изменить ситуацию.

Лингвистические размышления, часть 1¹²²

Побывав в России (через год после Стэнли Фишера¹²³ я получил почетную докторскую степень Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации), я сделал открытие, которое подтвердило мысль, возникшую у меня тридцать лет назад.

Я зафиксировал эти размышления в своих записях и в одной из книг. Позвольте мне сказать об этом несколько слов, объяснить, на основе какого опыта возникли мои мысли, и представить то, что я недавно узнал об этом в России.

Примерно в 1972 году я читал лекции элите промышленного менеджмента в Монтеррее, экономическом центре Мексики. В то время я еще не говорил на современном испанском, и мое выступление было на английском языке. Пришлось использовать синхронный перевод, хоть мне это не нравится. Одна из причин в том, что я часто шучу на своих лекциях. При синхронном переводе аудитория начинает смеяться (если вообще смеется), когда я говорю уже о чем-то другом.

В тот день я спросил слушателей, не будут ли они против, если я прочту лекцию на классическом (или средневековом) испанском. Классический испанский я знаю, так как являюсь потомком испанских евреев. Их изгнали из Испании в 1492 году во времена инквизиции, потому что они отказались принять христианство. Эти евреи, или сефарды, на протяжении сотен лет дома общались на разновидности средневекового испанского (так называемом ладино). Моя бабушка знала только этот язык. И она научила меня говорить на нем. Он звучит как смесь испанского, французского, португальского и итальянского языков.

И вот я, находясь в Мексике во второй половине XX столетия среди наиболее уважаемых и влиятельных мексиканских олигархов, пытаюсь донести современный материал на языке XV века. И что вы думаете? Случилось нечто весьма любопытное!

В определенный момент я заметил, что публика отвлеклась. Поэтому я спросил их на языке ладино: «Вы меня слышали?» На это

последовал ответ, что в современном испанском языке старинное слово «слышать» (*sentir*) имеет совершенно другой смысл — оно означает «чувствовать». Оказывается, я поинтересовался, «чувствовали» ли они меня, хотя пытался узнать, слышали ли они мою лекцию.

Слово *sentir* существует и в других языках с другими значениями: на французском оно значит «пахнуть», на итальянском — «слушать». Пятьсот лет назад одно слово использовалось для обозначения всех этих понятий: «услышать», «слушать», «чувствовать» и даже «нюхать». Фактически слово означало «чувствовать». В современном испанском есть еще остатки различных старых значений слова *sentir*. Когда человек глуховат, мексиканцы говорят *mal de sentido* (что-то вроде «чувствующий с трудом»). Они называют улицу с односторонним движением *un sentido* (как если бы это было «одностороннее чувство»).

Меня тогда осенило: если одно слово некогда содержало все эти значения, это должно означать, что тогда, когда человек слышал, он также слушал и чувствовал. Другими словами, он на самом деле ощущал, что происходит.

Больше признаков дезинтеграции

Лет десять спустя, когда я консультировал правительство Греции, кто-то сказал мне, что это же языковое явление существует в греческом языке. На Корфу, острове, изолированном от остальной части Греции, где люди говорят на более классическом греческом, они тоже используют одно и то же слово для обозначения понятий «услышать», «слушать» и «чувствовать».

Приехав в Россию, я обнаружил, что на украинском языке, который относится к славянской группе, слово *chut* (*чутти*) означает «слушать», в то время как в других языках славянской группы — русском (чуть) и сербском (чујем) — оно означает «слышать». Таким образом, похоже, мое озарение тридцатилетней давности подтвердилось: независимо от культуры, земли и языка пятьсот лет назад люди, по-видимому, были более тесно связанными. Когда они слышали, они также слушали и чувствовали то, что происходит. Современный человек называет эти процессы различными словами. Значит, сегодня можно слушать, не

слыша, не чувствуя, и даже слушать и слышать, но все равно не чувствовать, что происходит. Мы разобщены.

Как это грустно. Мы нуждаемся в психотерапевтах, чтобы почувствовать, что другой человек, испытывающий боль, пытается сказать нам. Мы должны пройти курсы о том, как стать более осведомленными, и заплатить, чтобы нас научили чувствовать. Мы используем слова, которые указывают на рост нечувствительности, увеличение расстояния между нами: «подключиться», «отключиться», «исчезнуть».

Животные более интегрированы, чем мы. Когда я прихожу домой, моя собака обнюхивает меня и по запаху узнает, что я чувствую. Пес сразу понимает, забиться ли ему в угол и оставить меня в покое или скорее подставлять животик, чтобы я его почесал.

Сравните это с людьми, даже с самыми близкими: к тому моменту, когда они наконец услышат то, что слушали, а потом еще и почувствуют мои слова, я уже готов впасть в отчаяние.

Неужели мы дезинтегрируемся? Выходит, наряду с ростом технологического прогресса мы теряем человечность? Обуславливает ли развитие одной стороны распад другой? Разве центростремительные силы обязательно порождают центробежные? По иронии судьбы, пока земной шар превращается в большую деревню, страны разваливаются и слепой национализм отталкивает нас друг от друга. Действуют ли центростремительные и центробежные силы одновременно? Есть ли где-нибудь сбалансированная игра с нулевым счетом? Возможно, кто-то может привести примеры этого явления в своем языке? Вне зависимости от ответа, какова ваша реакция на тему этих размышлений?

Почему некоторые аудитории пассивны

Вот еще впечатление от моей российской поездки. Я прочитал там три лекции и каждый раз выступал перед очень уважаемой аудиторией: успешные бизнесмены, ученые, студенты по специальности МВА. Но и в Москве, и в Санкт-Петербурге слушатели вели себя очень тихо. Я не чувствовал энергию этих аудиторий.

Обычно я «завожу» зал. Но тут все было даже хуже, чем в Швеции или Германии, где зрители также пассивны. Самые оживленные слушатели — это израильтяне и китайцы. Для меня лекции в Израиле

всегда самые волнующие, но и наиболее изнурительные. Я слышу слишком много возражений!

Обусловливает ли развитие одной стороны распад другой?

Я был очень удивлен пассивностью российских слушателей. Ведь они люди довольно общительные. В чем же дело? Когда я поделился своими наблюдениями с президентом Российской ассоциации менеджеров, он совсем не удивился. Он сказал мне следующее: «В русском языке слово “я” совпадает с последней буквой алфавита».

Русские не поощряют индивидуализма, индивидуалистов они воспринимают как выскочек. Поэтому они сидят тихо и прислушиваются к «авторитету».

Одна из целей Российской ассоциации менеджеров, по словам ее президента, — поощрять людей к активности, умению бросать вызов. Чтобы рыночная экономика работала, необходимы предприниматели, которые не боятся бросить вызов существующему положению дел и при этом конкурировать.

Было ли поведение аудитории пережитком коммунистической эпохи, когда люди не осмеливались бросить вызов власти, или это намного более древний атрибут русской культуры? Если верно последнее, то это объясняет, почему коммунизм прежде всего укоренился в России, а не в Англии и не в Германии, где Карл Маркс разработал свою теорию.

Любопытно...

Невыразимость

А вот еще одно наблюдение: в некоторых языках есть слова, перевод которых ничего не дает слушателю. Если слово не существует в определенном языке, возможно, его носители не признают или не ценят явление, которое этим словом обозначают. Я уже писал, что слово management не имеет буквального перевода в тех пятидесяти с лишним странах, где я читал лекции. Все языки, за исключением иврита, используют английский вариант. Почему? Потому что управленческий процесс в том виде, каким мы его знаем, — это

западное (американское) изобретение, а не аутентичный процесс, который остальной мир признавал бы как свойственный ему.

А что по этому поводу думаете вы?

Вот еще один пример: когда одна из моих книг переводилась на шведский, позвонил редактор и сказал, что нет шведского аналога для слова *entrepreneur* (предприниматель). Редактор хотел использовать слово *creative* (творческий). Он добавил, однако, что в Средние века в шведском языке было слово «предприниматель». Как интересно! Слово исчезло много лет назад, неужели это означает, что и самого явления больше нет?

Во Франции слово *entrepreneur* (предприниматель) — французское по происхождению — в настоящее время используется для описания человека, который занимается строительством недвижимости. Оно не универсально и не означает любого, кто строит бизнес, как это принято в английском языке. Вполне возможно, что французы сузили смысл слова «предприниматель», потому что само явление умирает в этой стране. Существуют десятки школ администрирования, но ни одной — предпринимательства. И слово «администрация» процветает. Можно ли говорить, что прекращение использования этого слова и спад практики предпринимательства частично объясняет проблемы во французской экономике? Я понимаю, это можно назвать аргументом лишь с существенной натяжкой. Но все же, что вы думаете?

Поездка в Россию принесла мне еще одно интересное открытие: в современном русском языке нет слов для обозначения понятий *accountability* (подотчетность) и *privacy* (частная жизнь). Как это может влиять на развитие рыночных сил, конкуренции и предпринимательства?

Я также уже упоминал, что не на все языки можно перевести английские слова *effectiveness* (результативность) и *efficiency* (эффективность). В иврите, например, есть слово для эффективности, но нет для результативности. Они переводят «результативность» как «целеустремленность». Это приемлемо для описания долгосрочной результативности (иметь цель = долгосрочная результативность), но совершенно не описывает результативность краткосрочную.

Отсутствие этого слова для описания краткосрочной результативности объясняет феномен, который я наблюдал в ходе

деловых и политических встреч в Израиле. Присутствует много споров и разногласий. Но через некоторое время вам становится интересно, в чем же они не соглашаются? Какова вообще повестка дня? Тратится масса времени на споры, что делает сами встречи не особенно результативными. Этого не происходит в Соединенных Штатах, где поддерживается краткосрочная сфокусированность на текущем вопросе и встречи являются результативными, то есть заканчиваются принятием решений.

В шведском языке тоже отсутствует одно из этих слов. Я не помню точно какое: «результативность» или «эффективность». Но, зная культуру этой страны, готов держать пари, что отсутствует первое. Шведы очень организованны и, таким образом, эффективны, но результативность не является их сильной стороной.

Наверняка у вас есть свои примеры слов, существующих в английском, но отсутствующих в других языках. Или вы знаете слова из вашего языка, которых нет в английском.

Сегодня можно слушать, не слыша, не чувствуя, и даже слушать и слышать, но все равно не чувствовать, что происходит.

Не совсем «да»

Возьмите японское слово *hai* — ему нет аналога в английском языке. Его часто неверно переводят как «да». Но многие американцы, ведущие бизнес в Японии, из-за этой вольности перевода попадают в неприятности. Они считают, что их японский коллега, говоря *hai*, *подтверждает* свою приверженность плану или идее. На самом деле это далеко не так.

Hai переводится как «да», потому что это максимально близко к тому, что переводчик может выразить на английском языке. Но по-японски это означает «Да, я слышу тебя. Расскажи мне больше».

Это не является подтверждением, связывающим говорящего обязательствами, — ведь именно таково значение «да» в английском языке. В японском *hai* лучше перевести как «Я не говорю “нет”. Продолжим разговор». Слово *hai* отражает японскую культуру предпочтения неконфронтационных переговоров, в то время как для

нас «да» есть «да», а «нет» есть «нет». Гораздо больше смыслов, чем мы привыкли видеть в четком противопоставлении «да»-«нет».

Так много можно узнать, путешествуя!

Лингвистические размышления, часть 2¹²⁴

В своей лекции для Организации молодых президентов (Young Presidents' Organization — YPO) в швейцарском Санкт-Морице я говорил о незаменимости конфликта, созданного изменениями. Всякий раз, когда есть изменения, обязательно возникают конфликты. Потому что мы по-разному думаем о том, как справиться с возможностями и угрозами, сопровождающими изменения, а также потому, что эти изменения по-разному затрагивают наши интересы. Это все означает — конфликт. Чтобы сделать этот неизбежный конфликт конструктивным, а не разрушительным, — это создание климата взаимного доверия (чтобы иметь веру в долгосрочные общие интересы друг друга) и взаимного уважения (готовности учиться у тех, чье мнение отличается от нашего).

Для создания взаимного уважения мы должны окружить себя людьми, у которых мы можем учиться не вопреки, а благодаря тому, что они думают по-другому. Эти люди называются «коллеги».

Слово «коллега» латинского происхождения, происходит от со-, что означает «вместе», и legare, что означает «завещать» и «отправить в качестве эмиссара». Коллеги не обязательно начинают вместе, но, слушая и участь у доводов своих оппонентов, они могут в конечном счете найти общий язык.

На этой лекции присутствовал главный раввин швейцарской еврейской общины. Взглянув на него, я понял, что на иврите слово «коллега» (amit) имеет ту же этимологию, что и слово «конфронтация» (imut). Для меня это означает, что нет коллегиальных отношений без конфронтации, или конфликта. Тогда же я понял: и слово «истина» (emet) происходит от того же корня¹²⁵.

Мое объяснение таково: поскольку в иврите корень слов один и тот же, «коллега» — это тот, с кем вы не согласны и конфликтуете, но посредством уважительных дискуссий можете вместе прийти к истине. Истина рождается в споре: если конфронтация идет на фоне уважения, то мы можем учиться у наших разногласий.

Я считаю, что это больше, чем простое сходство. Поскольку все три слова имеют один корень, я предполагаю, что по крайней мере в

иврите никто не имеет монополии на истину. Чтобы прийти к истине, мы должны противостоять друг другу в обсуждении.

Здравый смысл в лингвистике

Это подводит меня к другому прозрению, на этот раз о среднеанглийском английском языке¹²⁶. В чем смысл *common ground*, *common wife*, *common law*, *common man* и *common sense*? Common значит «каждый, все».

«Общая территория» — территория, где каждый может ходить. «Гражданская жена» означает, что все признают, что она твоя жена. Аналогичным образом, «здравый смысл» означает, что все разделяют одно и то же отношение или мнение.

Если кому-то не разрешается ходить на определенной территории, то это не общая территория, если кто-то не согласен с мнением или аргументом, то это уже не здравый смысл.

Меня всегда беспокоят люди, которые пытаются повлиять на других во время обсуждения, выкрикивая: «Это абсурд, это противоречит здравому смыслу!» Они претендуют на монопольное знание о том, в чем заключается смысл. Чтобы выяснить, что представляет собой здравый смысл, вы не можете закрыться в кабинете и созерцать собственный пупок, вы должны выйти на улицу и искать тех, кто не согласен с вашими мыслями. Это заставляет вас все время совершенствовать свои аргументы, пока вы не ухватите здравый смысл. Это называется обучением.

Так я разработал свои методики управления. Я представляю мои теории каждому — топ-менеджеру, линейному персоналу, даже неграмотным — и позволяю им оспаривать мои утверждения. Затем, основываясь на их замечаниях, я пересматриваю свои аргументы. И пусть новая группа бросает им вызов, и т. д.

Объехав со своими лекциями пятьдесят две страны в течение сорока лет и совершенствуя свою теорию, я все чаще сталкиваюсь с тем, что слушатели восклицают, иногда даже разочарованно: «Да ведь это же просто здравый смысл!»

В споре рождается истина.

Вот еще одно прозрение на основе анализа корней слов: многие годы я старался понять, что на самом деле означает взаимное уважение. В иврите я нашел ответ. В этом языке «толерантность», «терпение» и «боль» имеют один и тот же корень: *svl*. Единственное отличие заключается в гласных: «толерантность» есть *sovlanut*, «терпение» — *savlanut*, а «боль» — *sevel*.

Моя интерпретация такова: нет уважения без толерантности. Как можно учиться у человека, который не согласен с вами, если вы его терпеть не можете, категорически отказываетесь слушать, слышать и воспринимать его мнение? И как можно быть толерантным без терпения? Но быть терпеливым и толерантным — слушать, слышать и чувствовать что-то, с чем вы не согласны, — это очень больно.

Чтобы изменять организационную культуру и развивать взаимное доверие и уважение, в методологии Адизеса я разработал инструменты, которые помогают людям справиться с болью, неизбежно возникающей в ходе дискуссий с теми, чье мнение отличается от нашего. Эти инструменты учат тому, как учиться и быть терпеливым, толерантным, что жизненно важно в изменении культуры.

А вот еще одно прозрение из иврита.

Nvh как корень означает «настоящее время» или «сейчас». Но в иврите, когда вы ставите «у» перед глаголом, это означает «в будущем».

Теперь посмотрим на согласные в имени Бога: *yhvh*.

Nvh означает «настоящее», а *y* — «будущее». Поместите их вместе, и вы получите выражение «стройте свое будущее сегодня». Когда вы добавляете гласные, у вас есть *yehovah*. Слово *hova* означает «это приказ», «обязанность». Мне думается, что, если бы вам разрешили произносить имя Бога (что евреям делать запрещено), вы бы произносили что-то вроде: «Хватит жить в будущем. Сделайте так, чтобы это будущее наступило сегодня. Это приказ».

Как можно быть толерантным без терпения?

Знать, когда промолчать¹²⁷

Как-то меня попросили сказать речь по поводу выхода на пенсию Дэна Майдана, президента Applied Materials в Кремниевой долине. Applied Materials мой клиент более десяти лет.

И вот что я сказал.

Когда я вспоминаю о моем долгом знакомстве с Дэном, первое, о чем я думаю, — это о его уникальной мудрости как лидера. Я имею честь более сорока лет консультировать компании по всему миру. При этом я встречался и работал со многими топ-менеджерами, премьер-министрами и даже президентами стран. Время от времени я сталкиваюсь с руководителями, у которых мы все могли бы поучиться. Дэн Майдан выделяется и среди них.

Когда он возглавил компанию, ее продажи составляли около 40 миллионов долларов. Почти двенадцать лет назад, когда я пришел консультировать Дэна и его компанию, объем продаж равнялся 400 миллионам долларов. К 2000 году, на пике, компания выросла до продаж на сумму свыше 10 миллиардов долларов.

Какой стиль руководства привел к такому выдающемуся росту?

Слушать, а не говорить

Позвольте мне рассказать, почему Дэн выделяется среди прочих и чему мы можем у него поучиться.

Я встречал много выдающихся руководителей, которые умели хорошо говорить. Но очень мало тех, кто знает, как правильно молчать. Бывая на совещаниях, я заметил, что, хотя Дэн и председательствует на них, он почти никогда не направляет дискуссию. Он просто позволяет заседанию состояться и любому его участнику говорить так, как он хочет. Он спокойно сидит и, похоже, дремлет. Если вы его не знаете, то, возможно, решите, что парень спекся. Но как только дискуссия принимает неправильное направление, он оживляется и у вас возникает чувство, будто вы только что прикоснулись к горячей плите. Он напористо сообщает всем, почему это направление неверное, каким оно должно быть, а потом снова уходит в молчание и позволяет обсуждению продолжаться.

Работая с ним, я узнал, как интерпретировать его молчание: раз он спокоен, значит, встреча идет хорошо. Почему это работает, становится ясно, когда вы понимаете, чем еще характеризуется управленческий стиль Дэна: его календарь почти всегда пуст. Всякий раз, когда кто-то хочет его видеть, Дэн предлагает: «Давай сейчас!» У него для каждого находится время. Он никогда не спешит. Дэн внимательно слушает и не выдает вам готовое решение. «Как вы думаете, что мы должны делать?» — таков его обычный вопрос. Если его устраивает ответ, он говорит: «Отлично! Замечательная идея! Почему бы вам не пойти и не реализовать ее?» Если идея или анализ проблемы никуда не годится, он объяснит почему, но и тут не предложит готового решения. Он предложит еще раз обдумать эту тему и будет действовать так до тех пор, пока у вас не созреет правильное решение.

Видение и направление

Для обоих аспектов управленческого стиля Дэна характерно то, что он никогда не говорит людям, как им надо поступать.

Он обеспечивает видение и направление, позволяя человеку самостоятельно прийти к правильному решению. Пока люди формулируют свои решения, он внимательно слушает и прерывает только тогда, когда чувствует, что их предложение неуместно.

Его внимание сосредоточено на постоянном формулировании видения: он устанавливает направление, а затем контролирует, чтобы никто не отклонялся от него, принимая решения. Если же человек отклоняется, то Дэн доступно объясняет проблему, так что у него есть чему поучиться.

Такой подход имеет несколько преимуществ. Во-первых, он стимулирует творчество. Руководители должны думать сами, а не просто выполнять приказы. И когда их поправляют, они лучше понимают, почему их план содержал внутренние проблемы, которые они не учли.

Это настоящий коучинг. Люди ничему не могут научиться, выполняя приказы.

Люди учатся, когда *они* решают, что делать, выполнив все необходимое для принятия этого решения. И очень полезно, когда кто-то знающий указывает, где есть изъяны.

Второе преимущество состоит в том, что Дэн уважает своих подчиненных. Он ценит чужие идеи, и если то, что люди хотят сделать, важно для него, он с энтузиазмом поддерживает это. Лидер, который всегда говорит своим подчиненным, что делать, тем самым намекает, что эти подчиненные неспособны думать и что только он может принимать правильные решения. Поскольку Дэн поддерживает решения подчиненных, люди его принимают, они выходят из его офиса окрыленными и готовыми к реализации плана. Они полностью владеют решением. Они чувствуют уважение и то, что с их мнением считаются — и они уже многому научились.

Третье преимущество стиля Дэна в том, что исправить неправильную идею гораздо проще, чем продумать ее в деталях с самого начала, а потом следить за ее исполнением. Да и происходит это гораздо реже.

Именно поэтому у него всегда есть время. Поэтому его календарь пуст. Поэтому у него есть время, чтобы слушать. И слушая, он много узнает — и о проблемах компании, и о качествах подчиненных ему людей.

Что нужно для того, чтобы иметь такой стиль?

Вне всяких сомнений, Дэн амбициозен. Как иначе он мог бы стать президентом и построить с нуля компанию с продажами на 10 миллиардов долларов? Но в отличие от других он знает, как управляться со своим эго и как подкармливать эго остальных, как настроить людей. В этом он преуспел. Многие из его бывших сотрудников теперь руководители или президенты собственных компаний. Можно сказать, что Applied Materials под руководством Дэна стала лучшей школой для лидеров.

Есть еще одна характеристика стиля Дэна, которую стоит упомянуть.

Большинство людей, создающих глобальные компании, превыше всего ценят время. Для них обычны жалобы на то, что нет времени для личной жизни, семьи.

Дэн умудряется вести сбалансированную жизнь, работа абсолютно уживается с семейными обязанностями. Он абсолютно предан памяти своей покойной жены Дайлы, уделяет время детям и внукам, общине. Следит за своим здоровьем, не чужд физическим упражнениям.

Этот жизненный баланс, включающий контролируемое эго, построение благополучной семьи и успешных руководителей, и есть истинный актив любой компании и любого успешного человека.

Есть ли проблемы в стиле руководства Обамы?¹²⁸

Да, есть — он слишком много говорит!

Слова не всегда имеют одинаковый вес. То, насколько серьезно они воспринимаются, зависит от того, кто их произносит. Позвольте привести пример из моего опыта работы консультантом. Речь пойдет даже не о слове, а о жесте! Это было в Мексике. Компания принадлежала старому аристократу, настоящему дону, очень властному. В процессе работы с группой лидеров организации я заметил, что обсуждение неожиданно остановилось, и никак не мог понять, почему это произошло так резко.

Во время перерыва я спросил вице-президентов, которые были на встрече:

«Что случилось?»

«Нет смысла обсуждать это, — сказали они. — Он [владелец] уже принял отрицательное решение. Разве вы не заметили, как он повернул голову влево, а потом вправо, даже немного раздраженно? Не имеет смысла больше об этом говорить».

Я пошел к дону и спросил его, почему он против того предложения, которое мы обсуждали.

«Я вовсе не против», — сказал он удивленно.

«Так почему же вы так раздраженно покачали головой слева направо?» — спросил я.

«Муха привязалась», — ответил он.

Опасности чрезмерного анализа

Если бы муха атаковала третьестепенного администратора, он мог бы качать головой сколько угодно. Никто бы не обратил внимания. И вне зависимости от его позиции мнение этого человека было бы полностью проигнорировано.

Чем выше вы в корпоративной иерархии, тем серьезнее воспринимаются ваши слова и движения.

Многие руководители, которых я консультирую, не понимают этого. Они слишком много говорят. И то, что не мешало им в работе в

качестве младших руководителей, становится серьезной проблемой, когда они поднимаются наверх.

Мой рецепт таков: чем выше вы в организационной иерархии, тем больше должны быть ваши уши и тем меньше — ваш рот. С ушами у президента Обамы все в порядке и в прямом, и в переносном смысле. Он слушает, но, к сожалению, слишком много разговаривает. Слишком много *сообщает*. Пока его красноречие и харизма спасают, но придет день, когда он допустит ляп, который не сможет исправить. Позже он, конечно, постарается объяснить, что имел в виду совсем не то, но этого будет недостаточно. Его харизма испарится, а красноречие станет называться «болтовней Обамы».

Он говорит слишком много, слишком часто, слишком свободно и обо всем на свете. Например, чего стоит его комментарий по поводу ареста гарвардского профессора Генри Гейтса. Гейтс был арестован за нарушение общественного порядка возле своего дома в Кембридже, когда отказался назвать себя полиции. В это время велось следствие по поводу возможного взлома. Обама сообщил, что полиция «действовала глупо», но позже взял свои слова обратно, сказав, что ему следовало выразиться иначе. Однако официальных извинений так и не принес. Выражение «Давай, Обама!» замечательно описывает его стиль, когда он баллотировался в президенты. Сейчас же он должен практиковать стиль под названием «Замолчи, Обама». Он президент, и каждое его слово — это потенциальная черная дыра, которая может в кратчайшие сроки поглотить его авторитет.

Почему политики врут или говорят полуправду¹²⁹

Я работал с восемью премьер-министрами и очень многими руководителями крупнейших корпораций по всему миру. В их стилях руководства есть нечто общее: они не раскрывают свои карты. Они заставляют вас поверить, будто они с вами согласны, но позже вы понимаете, что верно обратное. Вы обнаруживаете, что впечатление о достижении согласия, которое у вас было, ложное.

Некоторые руководители крупных корпораций действуют как политики, высшие руководители исполнительной ветви власти.

Почему они не раскрывают свои карты? Почему обе группы используют полуправду? Почему они делают вид, что соглашаются с вами, хотя на самом деле не согласны?

Вот мое мнение: когда вы поднимаетесь выше в корпоративной иерархии, важность роли интегратора растет. Вы не отвечаете за продажи, разработку продукта или финансы, за вас это делают другие. Вы не должны осуществлять стратегическое планирование, потому что даже это порой делегируется. Так какова ваша роль в качестве CEO крупной компании? Интеграция.

Что это значит?

Ваши стейкхолдеры, ваш топ-менеджмент и другие группы — все имеют конкурирующие точки зрения и интересы. Как интегратор вы должны маневрировать и стараться слушать, чтобы найти наиболее привлекательные решения для всех политических лагерей. И уже после этого можно сосредоточиться на реализации.

Такая политика — это именно то, что должны делать премьер-министры демократических стран.

Политическое маневрирование требует умения держать уши открытыми, а рот закрытым. Вы должны уметь слушать не только то, что говорится, но и то, о чем умалчивается. И следует быть очень осторожными с тем, что вы говорите, потому что то, что умиротворяет один избирательный округ, иногда приводит в бешенство другой.

Таким образом, полуправда — это часть работы, если вы собираетесь быть успешным руководителем большой и сложной системы. Обладать политической проницательностью, знать, как маневрировать, — очень часто это означает умение держать свои мысли при себе. Вы должны дать почувствовать каждому, что его голос услышан, никому не отдавая видимого предпочтения.

Примерно так родители ведут себя с детьми. Вы не объясняете им слишком много, не вступаете с ними в споры. Люди как дети, руководители — как родители. Дети нуждаются в родителях, которым они могут доверять, а мы нуждаемся в таких же лидерах. Мы хотим, чтобы их поведение было открытым и прозрачным.

Но я вынужден предположить, что в нашем сложном мире это утопия. Этого не может случиться и не произойдет.

Судите действия, а не слова

Пришла пора повзрослеть и осознать сложность ситуации, с которой имеют дело наши лидеры. Тогда мы будем принимать их закрытое

поведение как нормальное и ожидаемое. Мы должны судить о них не по тому, что они говорят, а по их делам.

Когда я работаю с руководителями как коуч, я говорю им: «Если вы политически неграмотны или не знаете, как сделать людям приятное и при этом сохранить собственный курс, то не надейтесь подняться по иерархической лестнице в крупных корпорациях». Такова реальность.

Исполнительный вице-президент, который был кандидатом в CEO, однажды сказал мне: «Я ненавижу политику. Я сказал правлению напрямую, что если стану генеральным директором, то уволю вице-президентов по маркетингу, продажам и разработке новых продуктов».

Не было никаких шансов, чтобы правление позволило ему все это. Но он стремился быть абсолютно честным и раскрыть все карты. И что же? Он не получил работу, и, на мой взгляд, правление поступило правильно. Этот человек создал бы в компании хаос. С политической точки зрения это слон в посудной лавке.

И следует быть очень осторожными с тем, что вы говорите, потому что то, что умиротворяет один избирательный округ, иногда приводит в бешенство другой.

Чем выше вы поднимаетесь по иерархической лестнице, тем сильнее должны проявлять сдержанность и не раскрывать все планы о том, что намерены делать. Нужно быть готовым принимать критику, потому что информация о ваших планах не всегда будет совпадать с вашими реальными действиями.

Такова природа иерархической лестницы, и нам лучше проявить взрослость и понимание того, что это не изменится, кого бы мы ни избрали.

Часть 7

**Образование в области
менеджмента**

Что не так с теорией менеджмента?

[130](#)

Что бы вы подумали о животном — скажем, тигре или волке, который убивает и пожирает свою добычу, а затем, сытый, снова выходит на охоту? Вы бы сказали, что его поведение неестественно. Вы бы забеспокоились, что это животное может уничтожить все вокруг себя, не оставив ничего на будущее. Вы бы попытались найти его и убить. Верно?

Многие руководители компаний ведут себя именно так, как это «ненормальное» животное. Независимо от того, сколько они производят и сколько ресурсов используют, им все мало. Они бесконтрольно скитаются по экономическим прериям, сея вокруг опасность.

Когда я читаю советы некоторых гуру менеджмента, я замечаю, что они думают похожим образом. Независимо от того, с какого рубежа вы начали и чего достигли, вы всегда должны смотреть в сторону следующей цели. Продолжать бег. Продолжать движение. А если вы уже на пике, ищите новую, еще более высокую вершину. Ведь всегда существуют непокоренные высоты.

Так мы и бежим, бесконечно замахиваясь на что-то находящееся за пределами наших реальных потребностей. Чтобы продавать больше, мы стараемся создать у клиентов «потребности», о которых они даже не подозревают. «Еще, еще!» — таков девиз бизнеса. Это означает использовать все больше ресурсов и в результате уничтожить прерии.

Причем так было не всегда. Если вы посмотрите на так называемые примитивные общества, то убедитесь: они ведут себя гораздо разумнее и убивают только для того, чтобы насытиться. Они обрабатывают ровно столько земли, сколько им нужно, но не больше. Остальную часть времени они тратят на отдых. Мы же, «современные» люди, работаем все усилнее, азартно увеличиваем накопления, как будто мы станем лучше, если будем иметь больше.

И до нас не доходит, что больше — это в итоге означает «меньше». Сегодня нас окружает меньше видов животных, чем в прошлом году. Многие виды исчезли. То же самое происходит с цветами и

деревьями. Нам кажется, что мы отхватили большой кусок пирога, но на самом деле он все меньше и меньше.

Что это значит

Это значит, что мы должны заново продумать наши цели.

Есть два типа целей. Детерминирующие цели, как правило, являются количественными — то есть чем больше (или меньше), тем лучше. Сдерживающие подразумевают, что есть условия, которые мы не хотим нарушать, а соблюдение их и есть цель. Сдерживающая цель не оценивает, что лучше: «более» или «менее». Вы можете определить сдерживающую цель как достижение определенного числа (например, уровня кровяного давления) и поддержание его на этом уровне.

Прибыль должна быть сдерживающей, а не детерминирующей целью. Иными словами, пока мы держимся в границах, которые сами для себя определили, мы довольны.

Тогда какой же должна быть детерминирующая цель? Служить человечеству, не нанося ущерба. В некоторых профессиях это самоцель. Всем известен принцип клятвы Гиппократ в медицинской профессии: не навреди. Вы бы пошли к врачу, чья цель — максимизировать свой доход?

Такой врач может убить излишними назначениями или недостатком внимания. Работа врача заключается в том, чтобы обеспечить лучшее медицинское обслуживание, какое он только может. Адекватная (а не максимальная) прибыль должна быть вторичной целью. В этом заключается профессионализм.

Но школы менеджмента и их «настоятели» учат людей быть не профессионалами, а дикими животными, у которых в мозгу пульсирует только одна цель: ухватить как можно больше добычи.

Пора изменить теорию управления и ее критерии успеха. И сделать это нужно прежде, чем мы полностью уничтожим мир, в котором живем.

Как развивать предпринимательство¹³¹

В 2007 году я принял участие в ежегодной конференции Ассоциации развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы (CEEMAN). Одной из обсуждавшихся тем было развитие предпринимательства. Я тогда сказал так.

Школы менеджмента столь заинтересованы в предпринимательстве, потому что предпринимательский дух закладывает основу для эффективного руководства. Без предпринимательства школы менеджмента могут только обучать бюрократов или тренировать штат сотрудников вместо работодателей.

Смею предположить, что предпринимательство не является проблемой развивающихся стран. У них предостаточно предпринимателей. Как только людям в развивающихся регионах предоставляется возможность, они начинают свой бизнес. Например, их улицы полны коробейников, которые демонстрируют предпринимательский дух. А при отсутствии возможности выразить его на открытом рынке некоторые обращаются к черному рынку.

Этот предпринимательский дух столь заметен в развивающихся странах, потому что у людей нет работы и он им жизненно необходим: им нужно придумать что-то, чтобы выжить. Чтобы выйти из трущоб, изобретательность и готовность идти на риск поощряются с самого раннего возраста. Я считаю, что развитие категории предпринимателей — это проблема *развитых* стран.

Почему?

Я предполагаю, что определенная часть предпринимательского духа генетически запрограммирована, как талант к музыке или спорту. По-моему, развитие предпринимателя не означает создание его с нуля. Скорее, требуется найти его врожденный талант и помочь ему научиться результативно использовать его, не растерять по дороге.

Возьмем, например, подготовку художников. Отправка одаренных людей в художественную школу может повредить инновационности их художественного стиля. Они могут потерять умение и желание отличаться. Нечто подобное происходит порой и с молодыми

предпринимателями, которые посещают бизнес-школы в развитых странах. Там они знакомятся с множеством правил, теорий и примеров неудачных стартов, которые учат их бояться риска. После окончания бизнес-школы эти люди предпочитают искать хорошо оплачиваемую работу, а не начинать бизнес. Рассмотрим интернет и цифровые технологии в качестве иллюстрации этого. Ведущие компании, такие как Google, Dell и Apple, были учреждены не обладателями MBA, а одержимыми одиночками в их собственных гаражах.

Если студент бизнес-школы креативен, что считается составной частью предпринимательства, то он пойдет в консалтинг или инвестиционную сферу. Но очень немногие выпускники открывают свои собственные компании. Создание бизнеса требует определенного уровня романтизма, отсутствия избыточных знаний о том, насколько труден этот процесс.

Почему предприниматели иммигрируют в развитые страны?

Откуда берутся предприниматели в развитых странах? Многие приезжают из развивающихся государств, где этого таланта, как я уже сказал, в избытке.

Но почему они меняют страну?

Предприниматели из развивающихся стран делают все возможное, чтобы иммигрировать в развитые, например в США, потому что они ищут инфраструктуру и бизнес-среду, необходимые для успеха. Здесь работают рынки капитала, судебная система, телекоммуникации и транспорт, велик выбор квалифицированных специалистов, которых можно нанять. И наоборот, среда страны происхождения иммигранта, как правило, характеризуется развивающейся экономикой, которой не хватает развитой инфраструктуры.

Кроме того, бизнес-среда в развивающихся странах не поддерживает начинания.

Например, в странах с рыночной экономикой разрешено все, что не запрещено. А в государствах с переходной экономикой все еще ощущается наследие диктаторского прошлого. Там все запрещено, если только это специально не разрешено. А получение нужных

разрешений требует времени, связей и зачастую взяток. В капиталистических обществах правительство традиционно не занимается бизнесом и не конкурирует с частными предприятиями. В смешанных экономиках развивающихся стран, где роль государства не так четко определена, если на рынке есть экономическая возможность, то правительство будет конкурировать с частным предприятием. Таким образом, школам бизнеса в странах с развивающейся экономикой не нужно беспокоиться о том, как развивать предприимчивых людей. Они должны больше думать о том, как не подорвать существующий предпринимательский дух нерезультативной или удушающей системой образования или программами, которые они копируют в развитых странах. Формирующейся рыночной экономике нужна вспомогательная инфраструктура: полноценно работающая банковская система, некоррупцированная судебная система, образованная рабочая сила, поддержка со стороны правительства, которое поощряет бизнес, а не конкурирует с ним.

Развитые страны, в свою очередь, могут похвастаться инфраструктурой, но предпринимательский дух в них умирает и часто его приходится импортировать. Я не знаю, есть ли статистика, какова доля иммигрантов среди сегодняшних американских предпринимателей, но предполагаю, что она должна быть весьма высока. Если развитые государства хотят стимулировать дух предпринимательства, их система бизнес-образования должна быть менее структурированной и более практически ориентированной.

Развитые и развивающиеся страны имеют разные потребности и, следовательно, должны иметь различные решения для воспитания и развития предпринимательства. Но и в тех, и в других странах предпринимательство имеет важное значение для лидерства и экономического успеха.

Создание бизнеса требует определенного уровня романтизма
и отсутствия избыточных знаний о том, насколько труден
этот процесс.

Лидерство бизнес-школ в условиях кризиса: что может сделать СЕЕМАН¹³²

Меня попросили рассказать, как бизнес-школы, в особенности те, которые относятся к СЕЕМАН, должны реагировать на нынешний кризис. Начну с небольшой истории.

Когда я был ребенком, мать запрещала мне выходить на холодную улицу после горячего душа, чтобы я не простудился. Я задавался вопросом, почему я должен обязательно простудиться, если люди в Финляндии (и, как я слышал, в Латвии) любят сидеть в сауне и потеть, а затем прыгать в холодную воду. Они не получают при этом воспаление легких. Они не умирают. Напротив, они чувствуют, как их силы активизируются.

Почему же я должен простудиться, даже высунув нос в окно, если другой человек может кататься в снегу и чувствовать себя отлично? В чем разница между ним и мной? Что происходит?

Не холод, не ветер и не кондиционер заставляют меня болеть. Дело в моем организме, который не в состоянии справиться с изменением. А если бы он умел это, я мог бы прыгнуть из сауны в холодную воду и даже получить от этого удовольствие.

Обычно мы стараемся рассматривать проблему как нечто «где-то там», которое создает нам неприятности и вызывает кризис. Но на самом деле проблема здесь, в нас. Когда вы здоровы и легко адаптируетесь к изменениям, изменения вас бодрят. Но если ваша иммунная система слаба, изменения приносят неприятности.

Не каждый человек, компания или страна непременно испытывает трудности во времена перемен. Это зависит от того, насколько система здорова. А что такое здоровье? Что значит быть здоровой организацией или здоровой страной?

Система здорова, когда она может иметь дело с изменениями и не опасается развалиться на части.

Изменения провоцируют распад системы

Изменение вызывает дезинтеграцию, потому что все системы состоят из подсистем, а они не меняются с одинаковой скоростью. Непоследовательность в изменениях вызывает дезинтеграцию, она проявляется в том, что мы называем проблемами. И если все проблемы связаны с дезинтеграцией, вызванной изменениями, то каким должно быть противоядие?

Это интеграция!

Когда человек переживает серьезные неприятности, мы говорим, что он «разваливается на части». Семья или страна также может распасться. Когда человек находится в отличной форме, мы говорим: «Все при нем». То же самое можно сказать и про страну. Когда вы интегрированы, вы «собранны»¹³³. Но что это значит? Современные компании «собранны»? Основываясь на многолетнем опыте работы с организациями по всему миру, могу утверждать: нет. И именно поэтому многие компании попали в беду, когда столкнулись с нынешним финансовым кризисом. Что же «распалось»?

Дезинтеграция «владелец vs. менеджер»

Капиталистическая система основана на предположении, что капитал производит ценность. Вы вкладываете деньги, и ваши деньги будут работать на вас. Сами вы не должны трудиться.

Но поскольку вы полагаетесь на капитал для поддержания вашего благополучия, вполне нормально желание контролировать то, что ваш капитал делает. На заре капитализма владельцы контролировали свой капитал. Они, как правило, были и менеджерами компаний, в которые вложились.

В современном капитализме владение отделяется от управления. Вы покупаете акции, а кто-то управляет компанией за вас. Такому раздвоению, созданному фондовым рынком, приписывают создание огромного богатства. Тем не менее оно также имеет побочные эффекты, в том числе распад: владельцы потеряли контроль над компаниями, которые используют их капитал.

Так кто контролирует компанию — вы, акционер? Нет. Если вам не нравится, как управляется компания, вы можете продать свои акции — и только.

А как насчет советов директоров? Разве они не представляют владельцев? Не контролируют управление?

Конечно, *предполагается*, что советы директоров должны представлять владельцев и контролировать управление. Но неужели вы думаете, что советы директоров действительно знают, как обстоят дела в организации? Конечно, нет. Как они могут знать, что происходит там, где трудятся 20 000 человек? Их реальные знания ограничиваются тем, что можно прочесть в финансовой отчетности компании.

Но не только совет директоров не в курсе происходящего. Даже исполнительные директора бывают далеки от каждодневной организационной реальности. Да, существует «управление методом хождения»¹³⁴, но попробуйте пройтись по многонациональной компании и пообщаться с сотрудниками. Это непросто, правда? Но разве менеджеры и советы директоров не знают о том, что происходит, из докладов и финансовой отчетности, которые они получают? Нет. Финансовая отчетность рассказывает о состоянии организации, но к тому моменту, как вы узнаете о проблеме, будет уже поздно ее предотвращать.

Знаете, почему управление посредством отчетов не работает? Потому что это управление последствиями, а не предпосылками.

Позвольте мне рассказать анекдот, чтобы пояснить, почему это является проблемой.

Дело происходит в сталинские времена на международной медицинской конференции.

Представитель Южной Африки встал и сказал: «Мы пересадили сердце». Аплодисменты. Тогда представитель Франции сообщил: «Мы пересадили легкие». Аплодисменты. А советский представитель встал и гордо заявил: «Мы извлекли зуб». Тишина. Публика в недоумении.

Во время перерыва его спросили: «А что вы имели в виду, когда сказали, что извлекли зуб?»

«О, вы не понимаете. Это величайшее достижение. Мы извлекли зуб через прямую кишку, потому что рот открыть никто не смеет».

Управление по финансовой отчетности — это управление не с того конца. Потому что должны управляться не цифры, а люди и их взаимодействие. Именно это в итоге генерирует цифры в докладах.

Дезинтеграция «менеджер vs. работник»

Первая дезинтеграция происходит на уровне владелец-менеджер. Но существует и другая, когда менеджмент дистанцируется от сотрудников.

Когда компания была небольшой, владелец (менеджер) знал каждого работника. Нужно было заботиться о людях, потому что владельцы зависели от них так же, как и работники от владельцев. Владельцы (менеджеры) имели именные таблички на дверях кабинетов, брали на себя ответственность за общение организации с местным сообществом и гордились этим.

Теперь компании превратились в монстров, распространившихся на весь мир. Сотрудники стали лишь именами в списке занятости и статистикой в разделе «стоимость рабочей силы» в докладе о прибыли и убытках.

Многие не осознают, что сотрудники — это актив, а не только расход.

Знаете ли вы, кто разбирается в организации — ее проблемах и упущенных возможностях — лучше всего? Сотрудники. Они могут рассказать, что происходит в компании, лучше, чем кто-либо другой.

Но разве менеджмент слушает их? Да, есть ящики для предложений, но в них, как правило, попадают лишь окурки. Есть политика открытых дверей, но часто ли вы видели работников, входящих в кабинет президента?

Так о чем мы говорим? Мы говорим о теории плоской Земли, за тем лишь исключением, что эта плоскость в данном случае не горизонтальна, а вертикальна. Энергия распространяется сверху вниз — и никак иначе. Это управление по отчетам. Это управление элитарных менеджеров, не слушающих людей, которыми они управляют.

Дезинтеграция менеджмента

Существует дезинтеграция и среди менеджеров. Обычно в ходе проведения сессии исполнительного комитета свет приглушается и на экране возникают PowerPoint-слайды. Вы видите серии таблиц и диаграмм. Таблицы и диаграммы, графики и таблицы. А сколько времени идет открытый обмен мнениями и обсуждения? Много ли энергии тратят менеджеры на достижение прозрачности, открытости и честности среди своих подчиненных?

Очень немного.

Есть ли какая-то командная работа? Нет. А насколько легко провести изменения в компании, в которой люди взаимозависимы, но не работают сообща?

Чтобы добиться изменений, которые жизненно необходимы для успешного управления любой компанией, она должна уметь легко меняться. А для этого ей нужна командная работа: кооперация, взаимные доверие и уважение, поддержка и многое другое. Но менеджмент слишком занят просмотром PowerPoint-презентаций.

Решение

Если причина всех проблем — дезинтеграция, значит, противоядием является интеграция. Мы должны управлять интеграцией и по горизонтали, и по вертикали. Мы должны управлять единением.

Но мы не учим этому будущих лидеров бизнеса. Бизнес-школы гордятся своими компьютерными классами. Они учат своих студентов сидеть перед компьютером, анализировать данные, писать отчеты и уметь хорошо их представлять. Но учат ли они людей, как работать друг с другом? Нет! *Менеджеров учат быть аутистами!* Может, так и называть эти учебные заведения: «школы аутистического управления»?

Однажды я услышал от менеджера такие слова: «Доктор Адизес, мне нравится управлять, но я не выношу людей». Так чем же, по его мнению, он управляет? Ах, да: финансовыми отчетами.

Успешное обучение лидерству

Менеджмент — это о работе с людьми. Вот то, чему мы должны учить. А вместо этого мы готовим консультантов и инвестиционных банкиров, тех, кто знает, как анализировать отчеты и делать презентации.

Мы не готовим лидеров перемен.

Чему мы учим, когда пытаемся обучить лидерству?

Знать пирамиду потребностей Маслоу¹³⁵? Это полезно, но даже отдаленно не напоминает те сложности, с которыми столкнутся наши менеджеры, если они собираются стать лидерами.

Так как мы должны готовить лидеров?

Дайте студентам задание, в котором есть конфликт. Научите их, как решить его, как лидер должен вести себя в такой ситуации.

А как ведет себя лидер? Он замолкает и обращается в слух. Лидер — это как большой палец. Что делает большой палец? Он работает со всеми остальными (такими разными!) пальцами, чтобы сформировать руку.

Но учат ли [бизнес-школы] людей, как работать друг с другом? Нет! Менеджеров учат быть аутистами! Может, так и называть эти учебные заведения: «школы аутистического управления»?

Лидер знает, как интегрировать разнообразие мнений и стилей, как помочь людям не соглашаться, но делать это правильно, без ссор. Лидер способен построить и поддерживать культуру взаимного доверия и уважения, при которой люди не боятся высказывать свое мнение.

Без большого пальца рука неполноценна. Без лидера нет сыгранности, а без командной работы нет движения вперед.

Приведу отрывок из статьи «Капитал как результат культуры», появившейся в Financial Times 16 августа 2009 года¹³⁶.

Гордон Никсон, исполнительный директор канадского Royal Bank, в январе каждого года сбегает от холодной канадской зимы в круиз по Карибам. Но эта поездка для него скорее работа, чем удовольствие.

Его 700 попутчиков — это кассиры, административный персонал, сотрудники, занимающие невысокие должности, и менеджеры среднего звена, для которых это путешествие — награда за отличную работу в прошедшем году. Господин Никсон участвует в круизе, чтобы поддержать совместную работу и взаимное уважение, которые он пытался развить среди своих сотрудников. По его мнению, культура играет решающую роль в способности его организации выдерживать бури, которые трепали индустрию финансовых услуг в течение последних лет. И с его компанией может соперничать лишь очень небольшая группа других крупных банков.

Камо грядеши¹³⁷, СЕЕМАН?

Организации похожи на аквариумы. Если вы не насыщаете их кислородом сверху донизу, рыба погибнет. Мы должны изменить то, чему и как учим. Когда профессор из Словении Даница Пург основала СЕЕМАН, она предложила лидирующим бизнес-школам Запада: «Дайте нам все лучшее. Остальное можете оставить себе».

Вы слишком много почерпнули у других. Вы скопировали теорию управления плоской Земли. Это неправильно. Отряхните пыль с книг по промышленной демократии. Пора возродить эту старую идею. Научите будущее руководство слушать работников и друг друга, чтобы больше способствовать появлению чувства гордости от командной работы, нежели поклоняться цифрам. Мы должны быть «собранны», «вместе», «заодно». Интеграция — секрет здоровой организации. Только так мы можем превратить кризис в возможности, добиться успеха в будущем и оставить тех, кто борется между собой, наедине с их слабым иммунитетом и простудами.

Многоголовая гидра, или Кризис 2008–2010 годов¹³⁸

На 17-й ежегодной конференции SEEMAN Миленко Гудич, управляющий директор Международной академии преподавателей менеджмента (ИМТА), взяла интервью у Ицхака Адизеса о мировом финансовом кризисе.

Миленко Гудич (М. Г.). Ваша книга «Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию»¹³⁹ начинается так: «Сейчас, в 2009 году, мир находится в глубоком финансовом кризисе». Однако дальше в тексте вы приводите убедительные аргументы, что кризис не только финансовый, но и экономический, институциональный, социальный, моральный и этический. Хочется подробнее узнать, в чем заключается ваше видение нынешнего глобального кризиса, в частности, его основных причин и последствий, отличается ли он от тех, что мир переживал в прошлом.

Ицхак Адизес (И. А.). Да, это больше чем финансовый кризис. Финансовый кризис пройдет, но, как сказано в моей книге, поскольку причины не были устранены (а они не могут быть устранены, пока мы не изменим наши ценности), в будущем нас ждет все больше финансовых и экономических кризисов. И они будут тяжелее.

У нас уже есть социальные, экологические и политические кризисы. Общая для всех них причина — это изменения. Скорость изменений подпитывают технологии в самом широком смысле этого слова (оборудование, программное обеспечение и знания), поскольку они применимы ко всем дисциплинам — от медицины до искусства. Сегодня существует больше ученых, чем на протяжении всей истории человечества.

Никто не может, да и не должен останавливать инновации. Но мы не знаем, как управлять конструктивно, да и просто выжить, когда скорость изменений столь высока.

Наши ценности в ступоре. Когда начинается жизнь? Когда она заканчивается? Что значат границы стран, когда телевидение и радио, а также загрязнение воздуха и воды совершенно не принимают их в расчет? Как мы должны воспитывать детей сейчас, когда они созревают намного быстрее, чем в прошлые поколения? Поскольку скорость изменений повышается, кризисы случаются чаще и становятся все острее.

Капиталистическую систему нужно модернизировать, как это было сделано в 1930-е годы. Но на этот раз решение должно отличаться. Система нуждается в радикальной смене парадигмы отношений между правительством, трудом и капиталом. Мы должны уже в детском саду учить будущие поколения тому, как управлять изменениями конструктивно. Бизнес-школы должны превратиться в школы лидерства. Нужно учить студентов тому, как возглавить процесс перемен успешно, результативно и эффективно, не вызывая разрушительного конфликта.

Пока мы этого не сделали.

М. Г. По мере того как мир все быстрее меняется, тенденция к распаду будет соответствовать этому темпу. Следовательно, усилия по реинтеграции должны предприниматься чаще и проактивнее. Вы предполагаете, что каждая из четырех подгрупп¹⁴⁰ должна быть интегрирована изнутри, а потом уже синхронизирована с изменяющейся средой и друг с другом. Это легко сказать, но гораздо сложнее сделать. Каковы основные проблемы лидерства, связанные с достижением интеграции в каждой из четырех подсистем и обеспечением того, чтобы синхронизация длилась дольше и была устойчивее?

И. А. Существует большая разница между тем, как человек ведет себя на суше и как — под водой. На суше вы можете быть неактивны, в любой момент изменить направление движения. Но если, находясь под водой, вы перестали двигаться, то сразу же начинаете тонуть. Вам нужно совершать пусть небольшие, но непрерывные движения.

Я использую эту аналогию для объяснения, что бизнес ведет себя сегодня так, будто находится на твердой почве: примерно каждые три года они проводят серьезную реструктуризацию. Те,

кто и этого не делает, как правило, стареют и умирают. Но периодическое проведение серьезных стратегических изменений разрушительно и зачастую слишком тяжело для компании. Вместо этого мы должны практиковать *непрерывные* изменения, отражающие параллельные непрерывные изменения «внешнего мира». Что это значит?

Обязанности человека в компании могут при необходимости меняться — так и происходит. В организациях, использующих методику Адизеса, работник может сохранить за собой название должности, зарплату и социальный пакет, в то время как структура вокруг него подвижна. В одной фазе он может быть в подчинении у руководителя, который станет его подчиненным на следующем этапе. А потом при необходимости все может снова поменяться. Подвижная структура требует возведения командной работы в абсолют, ей как воздух необходимы открытость и прозрачность. В противном случае она не будет работать.

Интеграция непрерывна, как и изменения. Компаниям нужны маленькие, но постоянные изменения. Но большие трансформации, проводимые время от времени, им не требуются.

Мы не знаем, как управлять конструктивно, мы даже не знаем, как выжить, когда все вокруг так быстро меняется.

М. Г. Нынешний кризис также и кризис лидерства. В прологе к своей книге вы процитировали следующее высказывание Альберта Эйнштейна: «Подлинный кризис — это кризис некомпетентности». В какой степени бизнес-школы ответственны за то, что в ретроспективе кажется некомпетентным руководством в преддверии кризиса?

И. А. По моим наблюдениям, бизнес-школы, или школы менеджмента, не учат менеджменту. Как правило, они учат субдисциплинам: бухгалтерскому учету, финансам, маркетингу, управлению человеческими ресурсами и т. д. Обучение общему руководству может отсутствовать вовсе. В некоторых школах учат стратегическому планированию или организационному поведению и утверждают, что именно это и есть общее

руководство. Но они охватывают только одну часть общего поля. И это частичное решение претендует на то, чтобы считаться полным.

Я не нашел ни одной школы, где преподавались бы интегративные дисциплины: как управлять целой компанией, как проводить изменения без опасений развалиться на части. Во времена Питера Друкера эти дисциплины обсуждались. Но научное сообщество отклонило их как недостаточно научные.

Со временем научно-исследовательская методология естественных наук оккупировала социальные науки, в том числе бизнес-школы. В результате молодые преподаватели больше не могут построить научную карьеру, если пишут об искусстве управления. Не существует уважаемых в научных кругах журналов, где преподаватели могли бы опубликовать материал, в котором нет таблиц, статистики или математической точности.

Мы занимаемся головой, но очень мало думаем о сердце. Мы не учим мудрости, *философии* того, что такое управлять. Мы готовим рядовой персонал и консультантов, обучаем тому, как писать большие отчеты. Но учим ли мы тому, как быть лидером? Увы, нет.

М. Г. Бизнес-школы учат других управлению и управлению изменениями, но растет поток критики, что сами они консервативны и придерживаются устаревших стратегий успеха. Как бы вы охарактеризовали текущий «распад» в образовании будущих менеджеров и что бизнес-школы должны изменить в собственных подсистемах, чтобы лучше синхронизироваться друг с другом?

И. А. Представьте себе медицинское учебное заведение, не сотрудничающее с реальной больницей, в которой студенты могли бы стажироваться. Мало того, в этом медицинском институте не ведутся фундаментальные исследования. Они лишь анализируют то, что уже практикуется в их области знания. Это была бы довольно плохая школа, не правда ли?

Но именно так и происходит в бизнес-школах. Цель их исследований заключается в том, чтобы выяснить, что уже происходит на практике, без разработки новых правил и опыта.

Мне кажется, современные бизнес-школы похожи на музеи, где людям рассказывают, что уже было сделано, а не на

художественные мастерские, где студенты могут смело исследовать границы познания и расширять их.

Покажите мне бизнес-школу, построившую новую теорию и опыт, новые правила управления. Таких очень мало, и то, что они разрабатывают, далеко не всегда тестируется. Но сообщается об этом с такой помпой, будто им помогал сам Господь. Наши выпускники могут знать наизусть книги и «кейсы», но они никогда не испытывали проблем реализации заученных стратегий. Они как врачи, которые изучают медицину по учебникам химии, биологии, анатомии и фармакологии, но никогда даже не прикасались к настоящим пациентам и не видели крови.

Современные бизнес-школы похожи на музеи, где людям рассказывают, что уже было сделано, а не на художественные мастерские, где студенты могут смело исследовать границы познания и расширять их.

М. Г. Если кризис — это катастрофа для слабых, но возможность для сильных, как бы вы позиционировали школы в странах с переходной и формирующейся экономикой, чей опыт и традиции отстают от стран с развитой экономикой? Что может стать основным источником их силы и как бы вы рекомендовали его использовать?

И. А. Во-первых, необходимо освободить себя от чувства «второсортности» по отношению к так называемым ведущим школам. Они являются узниками своего прошлого.

Забудьте о Гарварде. Не пытайтесь копировать его успех, потому что он неприменим к вам. Развивайте собственную теорию и практику. Постройте программу, которая имеет смысл для вас. Пусть эти ведущие приходят учиться у вас. Постройте школу, сотрудничающую с консалтинговым центром. Требуйте от всех преподавателей заниматься консультационной работой, проверяя таким образом, что именно они проповедуют. Создайте журнал, где они смогут публиковать свои исследования, которые бы применялись на практике и всячески тестировались другими исследователями, как это делают медицинские журналы.

Отвечайте за свои слова. Будьте лидером, а не последователем. И это только начало.

Когда «плохие» менеджеры хороши, а «хорошие» плохи¹⁴¹

Мне пришлось работать с клиентом, обладавшим очень агрессивным стилем. Я думаю, что те, кто изучает или преподает поведенческие науки, сочли бы его бесчеловечным. Он увольнял людей направо и налево за мельчайшие огрехи или если их работа не отвечала его высоким стандартам. Они, позволю себе заметить, были действительно чрезвычайно высоки. Он унижал подчиненных, кричал и постоянно критиковал. Люди боялись его.

Другой клиент, в России, наказывал штрафами любого сотрудника, который не перезванивал ему в течение пятнадцати минут. Не дай бог было нарушить какие-либо письменные правила: мгновенно разражалась буря. Я был очень недоволен такими стилями управления и недвусмысленно дал обоим это понять.

Через некоторое время я проверил, что происходит с сотрудниками этих компаний, и увидел то, чего никак не ожидал.

Никто не покидал компанию по собственной инициативе. Те, кого не уволили, упорно трудились, любили руководителя и делали все, что от них требовалось, чтобы избежать увольнения.

Стокгольмский синдром или что-то похожее?

Так что же происходило?

Был ли это Стокгольмский синдром, странный психологический феномен, когда заложники идентифицируют себя со своими мучителями и любят их?

Один из этих клиентов объяснил мне: люди любят, когда их заставляют постоянно преодолевать себя, а те, кто был уволен, чувствовали себя неудачниками — и на самом деле являлись таковыми, раз не могли соответствовать стандартам руководства.

«Неужели?» — подумал я.

Куда же делось понимание людей, стремление дать им шанс, почему руководитель не хочет вести себя цивилизованно, развивая их?

Как-то, наблюдая за работой первоклассных спортивных тренеров, я кое-что понял. Эти люди чрезвычайно требовательны. Если кто-то неспособен соответствовать их стандартам, они с ним больше не работают. Большинство из них ведут себя жестко, постоянно сыпят проклятиями, унижают людей, орут и требуют невозможного.

Но члены команды любят их, никто не хочет быть уволенным. Людей отталкивает не грубость, а несправедливость. Позволяя себе грубость и нечестность, менеджер провоцирует мятеж. Гуманный и несправедливый лидер заставляет людей презирать себя.

Мы часто путаем понятия «быть справедливым» и «быть хорошим». А ведь это совсем не одно и то же.

Что значит «быть справедливым»?

Что бы вы ни делали как лидер, какое бы решение ни приняли, убедитесь, что оно честно по отношению к людям, что при его принятии вы не руководствовались своим самолюбием. Обращайте внимание и реагируйте только на саму ситуацию. Не позволяйте себе предвзятость.

Тренер был бы еще лучше, если бы не орал. Но если он и ведет себя подобным образом, то это должно быть продиктовано лишь стремлением создать команду-победителя. Ни в коем случае не самоутверждайтесь и не добивайтесь власти за счет несправедливости. Люди хотят работать в команде победителей, где стандарты поведения высоки. Они ценят лидера, который утверждает такие стандарты.

Грубая любовь

Ценность менеджера зависит от того, насколько он справедлив, а не от мягкости или грубости стиля руководства. Учим ли мы этому? Знают ли менеджеры, что значит справедливость и что можно принимать любые по жесткости решения, пока они справедливы?

Для меня быть справедливым часто значит демонстрировать жесткую любовь, и не все из нас любят быть жесткими. Нам неприятно, если мы не нравимся или отвергнуты. На основе преподавания в нескольких школах бизнеса и лекций в других учебных заведениях я пришел к следующему выводу: мы готовим менеджеров, как обращаться с компьютерами, проводить

исследования, анализировать цифры и делать презентации... но не умению правильно относиться друг к другу.

Людей отталкивает не грубость, а несправедливость.

Мы можем обучать их теории, но даем ли мы им опыт? Нет. А это примерно то же самое, что учить дальтонику магии цвета и затем ждать, что он станет художником.

В общем, совершенно не удивительно, что многие современные менеджеры проводят больше времени за компьютерами или смартфонами, чем в общении с сотрудниками. А между тем большинство проблем компаний заключается не в цифрах, а в людях. Цифры всего лишь проявление проблемы. И мы учим наших будущих менеджеров тому, как иметь дело с проявлением проблемы, а не с ее причиной.

Понимаем ли мы, что делаем? Можем ли мы измениться?

Отсутствие духовности¹⁴²

Один из моих бывших клиентов руководил очень успешной империей, но продолжал совершать рискованные операции и работать все усерднее.

«Зачем? — спросил я его. — Вы уже заработали все деньги, которые только могут когда-нибудь понадобиться».

«Да, но теперь я могу себе позволить большой самолет», — сказал он с улыбкой.

В конце концов он купил самый большой, самый роскошный частный самолет. Потом купил дорогой пляж на лето и роскошную 55-метровую яхту, дом в горах, а затем начал искать еще более крупный особняк с вертолетной площадкой.

Это типичное поведение для тысяч руководителей. Мне также вспомнились женщины, которые владеют сотней пар обуви и продолжают покупать еще и еще. Они бесконечно приобретают новую одежду, ювелирные изделия... Им всегда всего мало.

Чего же им на самом деле не хватает?

Я полагаю, что они потеряли истинный смысл жизни. Это как иметь дырку в груди на месте сердца и пытаться наполнить ее материальными благами.

Когда нам не хватает в жизни духовного смысла, мы стараемся заполнить пустоту вещами. Но это бесполезно: отсутствие духовности бездонно. Когда люди понимают, в чем смысл жизни, их заинтересованность в материальных благах отходит на второй план.

Значение духовности

Быть духовным и быть религиозным — это одно и то же?

Многие люди смешивают эти понятия — и ошибаются. Некоторые религии или ответвления этих религий стали абсолютно бездуховными. Они молятся убийствам и разрушениям.

Для меня быть духовным — значит верить, что твоя жизнь имеет ценность как нечто большее, чем ты сам, и уж тем более она выше материальных благ. Это значит придерживаться абсолютных моральных принципов, которые неподвластны времени, и желать того

служения, которое подпитывает твое сердце. Не разум, не тело, а сердце.

Это совершенно внутренняя вещь. Тебя не волнует, знает ли кто-нибудь о том, что ты сделал. Достаточно того, что об этом знаешь ты. Это не потребление напоказ¹⁴³. И ты отдаешь, не ожидая благодарности.

Это чистая любовь. А что такое любовь? Это когда ты получаешь, отдавая. Почему вы ведете ваших малышей в цирк? Чтобы написать об этом у себя в блоге? Нет, конечно! Существует сефардское проклятие «Чтобы твои дети поступали с тобой так же!»

Так почему мы это делаем?

Потому что получаем награду, наблюдая, как дети радуются и наслаждаются представлением. Получайте, отдавая. Это любовь. Когда вы отдаете себя, вместо того чтобы предложить что-то материальное, вы также обогащаетесь. И чем больше вы отдаете, тем больше получаете.

Как духовность влияет на контроль качества

Приведу еще один пример из моего консультационного опыта. У меня был клиент, чья компания выпускала респираторы для больниц. В организации имелась проблема — контроль качества. Требовалось понять, сколько новых людей для контроля качества они должны были нанять.

Я предложил альтернативное решение: организовать выезд производственного персонала в местную больницу, чтобы посетить детей с заболеваниями дыхательных путей. Кроме того, я посоветовал сотрудникам компании представить себе, что эти дети их собственные сыновья и дочери. Затем сфотографировать попытки юных пациентов дышать, используя оборудование компании. И по окончании визита повесить фотографии повсюду в организации.

Как это может повлиять на качество обслуживания?

А теперь представьте себе школу благородных девиц, где барышни учатся измерять свой жизненный успех тем, сколько обуви у них есть, стоимостью одежды, которой они заполняют свои шкафы, и бесконечными ювелирными изделиями. Вы бы пришли в ужас, правда?

А ведь именно это делают бизнес-школы. Они учат студентов измерять успех исключительно через EBITA¹⁴⁴, прибыль на акцию и то, насколько увеличилась стоимость акций их акционеров.

Я предполагаю, что менеджер, которого я описал в начале этой главы, не видел духовного смысла в своей жизни. В нем была эта «дыра», и до тех пор, пока он не заполнит ее смыслом, он будет продолжать строить свою материальную империю. Но независимо от того, насколько большой может стать его империя, он никогда не насытится.

Мы создали класс богатых и несчастных. Чтобы обрести душевный покой, им необходимо самостоятельно развивать свою духовную жизнь, потому что в бизнес-школе этому не научат.

Забота о сердце

Мы учим наших будущих бизнес-лидеров числам, концепциям и теориям.

Мы наполняем их головы, но их сердца остаются пустыми. Школы менеджмента, готовящие будущих влиятельных лидеров, воспитывают головы и пренебрегают сердцами. Да, когда-нибудь эти люди пожертвуют накопленные «обувь и драгоценности» на благотворительность, но это вроде платы за жизнь, прожитую впустую.

У меня есть предложение: не принимать в школу бизнеса и не аттестовывать в качестве профессиональных лидеров тех, кто не докажет, что умеет заботиться о чем-то кроме собственной персоны. Сегодня ведущие бизнес-школы требуют от абитуриентов наличия бизнес-опыта. В будущем, я полагаю, необходимо требовать, чтобы поступающие имели опыт работы на благо общества.

Например, соискатель должен будет доказать, что работал организатором на общественных началах, служил в Корпусе мира¹⁴⁵ или был волонтером в некоммерческой организации. А во время обучения в бизнес-школе проведет летние каникулы, помогая нуждающимся: работая в бедных кварталах, собирая средства для медицинских центров, которые предоставляют бесплатную помощь тем, кто не имеет медицинской страховки, и т. д.

Без духовного смысла жизнь пуста. Независимо от имеющихся у нас благ мы по-прежнему не будем чувствовать себя наполненными.

Школы бизнеса и менеджмента своими неполными программами обучения оказывают студентам медвежью услугу. Настало время готовить лидеров и с мозгами, и с сердцем ради общества и нашего собственного счастья.

Заключение

Методология Адизеса

Разница между практикой Адизеса и традиционным консалтингом¹⁴⁶

Практика Адизеса уникальна по многим причинам. С одной стороны, она междисциплинарна. Консалтинговые фирмы, как правило, состоят из людей, которые специализируются в одной области или функции. Обычно они либо контент-ориентированы, то есть фокусируются на IT, финансах, и т. п., либо ориентированы на процесс, например в области HR.

Те, кто ориентирован на процесс, как правило, не очень хорошо разбираются в содержании бизнеса. Их обучили организационной психологии, теории организационного поведения и групповой динамики. Они специализируются в функции или подсистеме.

Сейчас появилась новая причуда — использовать коучей. Но человек не может изменить организацию. Чтобы компания изменилась, требуются ее собственные усилия. Отправка туда тренера, который возьмет несколько интервью, напишет доклад или даст совет любому человеку, включая CEO, не заменит организационные изменения, хотя это может и должно привести к некоторому личностному росту. Достижение значимых организационных изменений потребует совместных усилий междисциплинарной команды.

Реальная опасность узкоспециального подхода к решению проблем хорошо отражается в старой поговорке: если из всех инструментов у вас есть лишь молоток, каждая проблема кажется гвоздем. Так что если консультант обучался стратегическому планированию, он почти наверняка порекомендует компании определить цели и стратегию, прежде чем совершать какие бы то ни было шаги. Проблема в том, что это может оказаться абсолютно неверным советом. Компания не может пока четко определить свои цели и стратегию, а даже если бы и могла, то не сумела бы осуществить необходимые изменения, не поменяв в первую очередь свою структуру (подробнее об этом позже).

Институт Адизеса состоит из опытных людей с базовыми знаниями в различных дисциплинах: психологов, экономистов, юристов, обладателей MBA и бывших бизнес-руководителей. Все

очень хорошо разбираются в бизнесе и в том, что нужно, чтобы успешно возглавить процесс перемен. Мы и контент-, и процесс-компетентны, можем работать вместе, несмотря на подготовку в различных специальностях, потому что у нас есть общий язык — методология Адизеса для проведения в сжатые сроки устойчивых изменений, не вызывающих разрушительных конфликтов.

В качестве аналогии можно привести в пример компанию с несколькими компьютерами на разных операционных платформах, которые не могут коммуницировать друг с другом. Мы в Институте Адизеса обладаем «программным обеспечением», которое позволяет всем этим различным операционным системам говорить между собой, чтобы воспользоваться конкурентными преимуществами каждого из них. В результате сумма становится гораздо сильнее составляющих ее слагаемых.

Выявление и устранение проблем

Если бы компании действительно имели четкое представление о своих проблемах, то, скорее всего, нашли бы решения сами. Так что мы не обязательно принимаем описание проблемы, которое дает клиент. Мы используем методологию Адизеса, чтобы правильно определить проблему. Эта методика тестировалась в течение сорока лет на примерах сотен компаний по всему миру, начиная от небольших предприятий до многонациональных корпораций, и практически во всех отраслях.

Суть методики в следующем: любая организация имеет жизненный цикл, и на каждом этапе этого цикла есть проблемы, которые можно считать естественными, и есть противоестественные, патологические проблемы¹⁴⁷. Понимание этой теории позволяет нашим клиентам сосредоточиться на том, какие проблемы решать, а какие игнорировать, а затем создать разумный план действий, который принесет результат. Так же, как врач определяет дозировку лекарства, учитывая возраст и вес конкретного пациента, наш рецепт — план действий — зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится данная компания.

Консультанты же обычно назначают «лекарства» без учета этапа жизненного цикла организации. Но лекарство, подходящее для зрелой компании, может оказаться опасным для жизни компании-младенца.

Например, четкая стратегия, подробное планирование, предписывающее, что и как делать, подходит для организации в период расцвета или при приближении к этому состоянию. Но для стартапа подобная практика может оказаться губительной, потому что организация-младенец признает только свои намерения и мечты. Определенное планирование необходимо, но это не должен быть тот уровень планирования, который принят в состоявшейся компании, глубоко понимающей свой рынок. В младенчестве организация должна быть очень гибкой, способной быстро изменить направление, поскольку она исследует, что будет работать, а что нет. Некоторая неопределенность в ее планировании допустима.

Бывает, что консультанты пытаются разрушить диктаторский стиль лидерства, потому что считают его вредным для компании. Такое возможно в случае компании на этапе расцвета и следующих за ним этапах жизненного цикла, но это неверно в отношении начинающей организации. Более того, авторитаризм на этапе младенчества необходим, потому что основатель должен защитить свое детище. Быть самонадеянным и оберегать свое творение вполне естественно для учредителя.

Еще один пример: рекомендации консультантов объединить продажи и маркетинг могут принести пользу молодой компании, но это катастрофа для организации, у которой юность уже позади, или для приближающейся к расцвету. Это может преждевременно состарить компанию, заставить ее потерять гибкость и долгосрочную ориентацию.

Команда Адизеса изучает все значимые факторы внутри организации — личности, стили управления, структуры, процессы, финансы и т. д., — так что мы в состоянии определить истинные причины болезни, которые не обязательно будут совпадать с местом проявления боли у клиента. Ведь клиенты, как правило, сосредоточиваются на проявлениях, а не на истинных причинах проблем.

Работая со структурой власти

Консультанты обычно работают по правилам логики, которая гласит: стратегия определяет структуру. Это не так. Возможно, это звучит правильно, и, вероятно, именно так и должно быть. Но реальность

такова, что то, что на самом деле реализовывается, в значительной степени определяется существующей на момент изменений организационной структурой власти.

Почему большинство стратегических планов никогда не реализовывается успешно? Потому что существующие структуры власти будут отклонять изменение, если оно их не устраивает. Ответьте себе на вопрос, как часто те, кто у власти, предпочитают сохранять статус-кво, а не раскачивать лодку, — и все сразу встанет на свои места.

Почему большинство стратегических планов никогда не реализовывается успешно? Потому что существующие структуры власти будут отклонять изменение, если оно их не устраивает. Ответьте себе на вопрос, как часто те, кто у власти, предпочитают сохранять статус-кво, а не раскачивать лодку, — и все сразу встанет на свои места.

Первое, что делает команда Адизеса, это расслабляет «двигатели», делая их более гибкими и восприимчивыми к изменениям. Как только это достигнуто, мы можем двигаться вперед к стратегическому плану, который направит наш «корабль» в желаемую сторону. Мы начинаем не со стратегии, а со структуры власти, которая позволила бы стратегии быть разработанной и воплотиться в реальность.

Большинство консультантов работают последовательно. Они определяют стратегию, потом рекомендуют структуру, которая якобы эту стратегию обеспечит. Но это ни к чему не приводит. Во-первых, это слишком экстремальное изменение: консультанты строчат отчеты, описывающие, какой организационная структура *должна быть*, а затем ожидают изменений. Но когда объявлена новая структура организации, возникает огромное сопротивление. Годы уходят на то, чтобы заставить эту стратегию работать. Результатом может стать частичная реализация рекомендаций, что, в свою очередь, способно вызвать побочные эффекты, которые придется лечить. А вследствие этого лечения могут появиться новые побочные эффекты, создавая цепную реакцию.

Компании, привлекающие консалтинговую фирму для своей реструктуризации, часто сталкиваются с сопротивлением людей. Это заставляет нанимать дополнительных консультантов по вопросам взаимодействия с профсоюзами, а затем еще одного консультанта, чтобы справиться с финансовой реструктуризацией, соглашение о которой достигнуто в ходе переговоров. И все эти изменения могут привести к невыполнимости стратегического совета, который был получен от первого консультанта!

Я как-то видел карикатуру в холле медицинского учреждения. В ней перечислялись имена и специальности врачей: кардиолог, дерматолог, уролог и т. д. Последним был указан некто Гольдберг, специалист по устранению побочных эффектов.

Треугольник «стратегия-структура»

Методология Адизеса как нелинейный способ синхронизации разработки и реализации структуры и стратегии получает все большее распространение во всем мире как в бизнесе, так и в работе правительств.

Мы более интерактивным и взаимозаменяемым образом работаем в отношении стратегии и структуры. Вместо типичного последовательного подхода, когда стратегия первична, начинаем с перевернутой V, или треугольника. В основании одной стороны — «стратегия», другой — «структура».

Начинаем со стороны стратегии, запрашивая миссию и анализируя характер организации. Потом перемещаемся на сторону структуры и задаемся вопросом, какой базовый шаблон организационной структуры имеет смысл при такой миссии. Это не окончательная схема, а только первый проект. Это побуждает структуру власти проникнуться миссией. Поскольку никаких изменений еще не было рекомендовано, они, как правило, принимают обсуждение и сделанные выводы. Все это похоже на этап предоперационного введения анестезии.

Затем переходим к стратегии и начинаем прорабатывать подробности, после чего движемся обратно к структуре для более подробной информации. Продолжаем двигаться вперед и назад, как человек, пытающийся сохранить равновесие, поднимаясь вверх по двум сторонам подобного треугольника: один шаг с одной стороны, за

которым обязательно следует шаг с другой стороны. В конце концов обе стороны встретятся в верхней части. К тому времени становится ясно, что если должны быть реализованы миссия и стратегия, то структура должна измениться.

Фасилитация, а не навязывание ГОТОВЫХ решений

Партнеры Адизеса не разрабатывают стратегию, миссию или структуру. Топ-менеджеры компании делают это сами. Наша роль заключается лишь в ведении дискуссии, в ходе которой менеджменту предлагаются инструменты для эффективной борьбы с проблемами, и создании безопасной среды, чтобы обсуждение не стало разрушительным. Мы предоставляем инструменты и процесс, клиент обеспечивает содержание. Именно поэтому мы можем работать в любой отрасли и стране, что, собственно, и делаем.

Поскольку команда Адизеса обеспечивает как инструменты, так и процесс — мы уникальны среди консультантов. Это прогресс в консалтинге, сдвиг парадигмы в методологии эффективного проведения изменений.

Другие консультанты избегают этого процесса, потому что он занимает много времени у клиента и, следовательно, это гораздо труднее продать. И они боятся (мне так кажется) трансформировать структуру власти, чтобы внедрить этот процесс. Потому что это создает слишком много политических рисков.

Но именно в этом и заключается сила методологии Адизеса: она знает, как конструктивно обращаться с устоявшейся структурой. Мы постоянно корректируем стратегию и структуру, филигранно подстраивая их друг под друга, пока не добьемся искомого совпадения. Красота такой работы в том, что организация постепенно привыкает к мелким изменениям, вместо того чтобы каждые пять или десять лет переживать крупные потрясения. Постоянные небольшие изменения в процессе и структуре, конечно, намного лучше и продуктивнее крупных и травмирующих. Это одно из главных отличий методологии Адизеса: взаимозависимость между структурой и процессом (стратегией), выраженная в том, как мы достигаем систематических изменений в компании.

Наш подход является целостным. Мы диагностируем всю организацию. Если наше лечение потребует специалистов, мы с согласия клиента найдем таких и эффективно скоординируем их работу с нашей.

Первые шаги

Успех усилий по сбалансированию стратегии и структуры зависит от принятия руководством компании изменения организационной структуры.

Соппротивление может существовать в любой компании. Поэтому мы не беремся за работу, пока не проведем у клиента двухдневный семинар.

Кто должен принять в нем участие? Все, кто имеет власть в компании или бизнес-единице, которым требуется вмешательство. Среди участников могут быть представители нескольких уровней организационной структуры, возможно, двадцать или тридцать человек. Семинар дает нам возможность определить, все ли руководители и ведомства проявляют симптомы «бункерного» менталитета, то есть концентрируются на своих функциях и отделах и не пытаются интегрироваться с другими. Если эти симптомы есть у всех, то нужно убедиться, реально ли устранить подобную установку.

Мы предоставляем инструменты для самостоятельной диагностики, чтобы определить, на каком из этапов жизненного цикла находится организация. Как только это выяснится, становится понятно, какие проблемы являются естественными, а какие нет. И тогда можно правильно выстроить приоритеты компании.

Каждый участник семинара записывает свое видение наиболее актуальных проблем организации. Люди делают это анонимно, так что могут быть абсолютно правдивы. Ничьи имена не будут упомянуты.

Мы требуем так излагать проблемы, чтобы участники семинара потенциально могли их решить. Нельзя жаловаться на то, что на улице дождь, но можно сказать: «У нас нет зонта». Невозможно сетовать на непредсказуемость процентных ставок, но допустима другая формулировка: «У нас нет стратегии реагирования на непредсказуемость процентных ставок».

Затем, прежде чем прочесть вслух записи, сделанные участниками, я спрашиваю их: «Многие ли из этих проблем

существовали в прошлом году? Два года назад? Три?» Обычно люди говорят, что большинство.

Если проблема существовала в течение последних трех лет, то нетрудно понять: скорее всего, она задержится еще года на три. И поэтому, когда я спрашиваю, многие ли из этих трудностей можно устранить с помощью одного человека, в том числе СЕО, люди, как правило, говорят, что ни одну.

Итак, еще до чтения записей сотрудников, по одному их признанию, что ни один человек, включая СЕО, не в силах решить проблемы в одиночку, становится ясно: если бы проблемы поддавались решению, это, вероятно, было бы уже сделано. Но этого не произошло и причина в следующем: каждый менеджер организации решает десяток проблем, вместо того чтобы десять менеджеров — одну, но за раз.

С этого момента мы ведем групповую дискуссию, чтобы решить, какие проблемы они должны решать вместе, а какие стоит отодвинуть на задний план, пока не покончено с особенно насущными. Таким образом, первым делом они выясняют, решение каких задач можно временно отложить. Так компания может высвободить ресурсы для совместной работы над первоочередными проблемами. Люди начинают понимать, что пытались совладать со слишком большим количеством проблем и не дождались помощи коллег, которые, в свою очередь, были заняты борьбой с собственными трудностями. Налицо бег на месте, поэтому мало что доводится до завершения.

Поскольку имена не упоминаются, никто не чувствует себя виноватым. Люди не боятся рассказывать правду. Они учатся принимать наличие проблем «у нас», а не где-то у соседей. Это подводит к обсуждению вопроса, что нужно делать именно «нам». Атмосфера семинара меняется, присутствующие наконец готовы объединить усилия для решения поставленных задач, вместо того чтобы показывать пальцем друг на друга.

Как только организации понимают, каким образом их структура является причиной их проблем, они видят, что первым делом им придется иметь дело со структурой.

Люди быстро приходят к выводу о том, что надо признать связь между коррекцией организационной структуры и решением проблем. Осознается следующая цепочка взаимозависимостей: существуют проблемы климата внутри организации которые являются причиной структурных проблем которые вызывают проблемы информационного потока который вызывает стратегические проблемы которые создают функциональные проблемы которые вызывают потерю компанией доли рынка. Есть определенная последовательность проблем, причем весь мой многолетний международный опыт доказывает, что она универсальна.

Как только организации понимают, каким образом их структура является причиной их проблем, они видят, что первым делом им придется иметь дело со структурой. Если структура не будет отремонтирована, ничего не изменится и проблемы не решатся.

С момента этого осознания все последующие шаги начинают восприниматься как естественное развитие событий.

Передача технологии

Еще одно важное отличие команды Адизеса в том, что мы передаем технологию клиенту. Ведь организация способна проводить процесс бесконечных изменений без нашего постоянного участия. Другие консультанты, дав клиенту совет, как правило, вынуждены возвращаться, чтобы дать следующий, потому что с течением времени любые рекомендации устаревают. «Технология» означает инструменты лидерства в менеджменте, которые я уже упоминал. Мы учим клиентов тому, что знаем, и даем им инструменты, чтобы они могли постоянно применять и адаптировать их к меняющимся условиям. Мы устраняем зависимость клиента от нас. Мы поступаем как настоящие учителя: учим тому, как самостоятельно использовать инструменты и контролировать их по мере того, как клиенты растут и изменяются.

Представьте себе пациента, который обращается к врачу со своей проблемой. Опытный доктор диагностирует заболевание и назначает лечение. Пациент следует указаниям специалиста, но понимать происходящее ему не обязательно. Такая ситуация увеличивает полномочия врача, но делает бесправным пациента. Сейчас ситуация меняется в связи с расширением прав пациента, его образованностью

и т. д. Тем не менее установленные правила по-прежнему сохраняются: врач превосходит пациента в силу самой природы своих знаний.

Мы трансформируем этот «терапевтический» консалтинг в методологию, которая использует другие правила. Приведу в пример психотерапевтов. Они не говорят вам, что делать. Скорее, они помогают устранить барьеры, чтобы дать вам власть делать то, что вы должны. То же самое можно сказать о гомеопатии: она устраняет блокаду в потоке энергии, так что организм может позаботиться о себе сам.

Мы делаем то же самое: снимаем барьеры, которые препятствуют компании в самоисцелении.

Знать, что спросить

Когда традиционный консультант — будь то Питер Друкер или кто-то другой — выслушивает ваши проблемы и назначает лечение, ответы принадлежат консультанту, а не вам. Вы можете либо последовать советам, либо отклонить их.

Методология Адизеса действует противоположным образом. Мы задаем вопросы, а клиент должен найти ответы. Мы как психотерапевты, которые не столько отвечают, сколько знают, какие вопросы и в какой последовательности нужно задавать¹⁴⁸. Такой процесс позволяет клиенту найти собственные ответы. Мы лишь предоставляем дорожную карту и инструменты для навигации, а уж поиск света в конце тоннеля осуществляют они сами. Когда возникает барьер, ставящий клиента в тупик, мы даем ему инструменты, чтобы найти ответ. Если мы что-то и рекомендуем, то лишь как возможный вариант. Так клиенты учатся использовать инструменты, которые мы предоставляем. Окончательное решение проблемы достигается самостоятельно. Этот метод имеет сходство с коучингом в том, что оба базируются на задавании вопросов. Но коучинг нельзя назвать целостным или многопрофильным. Коучи используют психологические инструменты вместо тех, что имеют бизнес- и организационную природу. Вопросы коучей в основном фокусируются на человеке, который проходит коучинг. По моим наблюдениям, многие коучи пропускали мимо ушей организационные проблемы из-за излишней сосредоточенности на

психодинамике и индивидуальных потребностях. За этим методом стоит никем не подтвержденное предположение, что, изменив человека, можно изменить организацию. Ведь то, что помогает лучше работать сотруднику, не обязательно поможет компании в целом.

Мы работаем именно на *бизнес* организации, то есть на то, что делает ее успешной в изменчивой среде и помогаем человеку вписаться в компанию. Методология Адизеса уникальна, потому что признает: сначала необходимо изменить организационный климат и только потом — поведение человека.

Говорить с правильными людьми

Кроме умения задавать правильные вопросы, нужно также знать, кому их задавать. Один из принципов Адизеса заключается в том, что гребцы не должны раскачивать лодку. Поэтому, когда есть необходимость изменить направление движения, мы прежде всего выясняем, кто мог бы раскачать лодку. То есть кто мог бы помешать решению, если бы оно уже существовало. Какие элементы власти должны быть собраны, чтобы успешно реализовать решение.

Многие консультанты применяют стратегию, которую я называю «идти в обход»: они отправляются в организации, говорят с людьми, которые понимают проблему, пишут отчет и представляют его тем, кто облечен властью, для решения. К сожалению, это бесполезно, потому что сотрудники компании не могут коммуницировать друг с другом. Собственно, именно поэтому и наняли консультанта.

Нас не устраивает система «идти в обход». Вместо этого мы собираем нужных людей в одной комнате и обеспечиваем методологию, которая позволяет им общаться друг с другом, чтобы совместно определить проблемы и создать дорожную карту для их решения.

Если муж и жена не могут нормально общаться, они идут к психотерапевту, который обеспечивает безопасную среду для этих двоих. Там они наконец решаются поговорить друг с другом. По сути то же самое делаем и мы: обеспечиваем безопасную атмосферу на основе принципов и приемов, которым необходимо следовать, чтобы работники и руководство могли общаться друг с другом.

Барьеры в поиске решений

Как показывает практика, решение проблем организации кроется где-то внутри нее самой. Часто оно есть у линейных сотрудников, продавцов или других работников, которые близки к ежедневным процедурам компании. Но эта информация никогда не попадает к людям, способным решить проблему.

Чтобы избежать подобной ситуации и справиться с задачей, жизненно важно включить в этот процесс всех людей, обладающих властью.

Как правило, решение проблем расписывается в соответствии с зонами ответственности, но это неверно. Бессмысленно требовать справиться с задачей от сотрудника, который не обладает соответствующими полномочиями. Решать проблемы должен тот, кто обладает необходимой властью, а не просто относится к искомой зоне ответственности.

Параллельная структура необходима

Невозможно расти и изменяться без параллельной структуры, которая позволяла бы энергии передаваться как вверх, так и вниз. Методология Адизеса предусматривает следующий вариант: если вы не можете добиться решения проблемы в нижних эшелонах организации, то можете отправить заявку на «потенциальную точку улучшения» (PIP)¹⁴⁹ в орган более высокого уровня в параллельной структуре. Вы можете открыть каналы для передачи таких заявок, чтобы найти того, кто обладает полномочиями для решения данной проблемы.

Таким образом, когда отсутствует нужная для решения задач уполномоченная структура, мы поднимаемся вверх по организационной лестнице до тех пор, пока не сможем направить запрос в орган, которому необходимо ее решить.

Каналы для выхода вверх по иерархии власти отличаются от тех, через которые реализуют решения, и, таким образом, они ведут вниз по организационной лестнице. Это и есть параллельные структуры.

Усилия по изменениям не могут проходить через тот же канал или структуру, которая была разработана для эффективной реализации решений. Эти «энергии» несовместимы. Для менеджеров характерна нетерпеливость в отношении изменений. Они рассуждают примерно так: «У нас есть бизнес, который необходимо двигать, продолжать

продавать и поставлять». Но управление — это больше, чем продажи и поставки. Чтобы организация была результативной и эффективной, менеджменту нужно проводить изменения. Но управление изменениями, параллельное управлению результативностью в краткосрочной перспективе, — вещи несовместимые. Собственно, это и называется параллельной структурой.

Барьеры на пути к осуществлению

Но даже наличия полномочий для принятия решения недостаточно, чтобы справиться с проблемой.

Часто люди, которые принимают решения, имеют право, но не власть для их реализации. А у кого тогда власть? У тех, чье сотрудничество необходимо для эффективного и действенного осуществления. И если эти люди считают, что изменения угрожают их интересам, они могут отказываться сотрудничать.

Это создает препятствия и вызывает организационную дезинтеграцию. Получается, что те, кто имеет право принимать решения, не обладают властью для их реализации, а те, кто в силах сделать так, чтобы все осуществилось, — не имеют полномочий решать.

Наша сила в умении объединить полномочия, власть и влияние (CAPI). Первым делом мы приводим тех, кто знает, как диагностировать проблему и решить ее. Затем мы приводим тех, кто необходим для реализации любого решения, и подключаем их к работе. Наконец, мы приводим тех, кто имеет право утвердить разработанное решение или отправить его в мусорное ведро. Причем я имею в виду не тех людей, которые могут сказать «да» или «нет», а именно тех, у кого есть право утвердить либо отвергнуть решение. Это принципиальное различие, которое большинство консультантов упускает из виду. Мы же пришли к выводу, что во многих организациях масса людей имеет право сказать «нет», но не «да». Поэтому чрезвычайно важно привлечь к участию тех, кто может сказать «да».

Существует определенная технология для определения, кто должен быть приглашен, и вовлечения их в процесс обсуждения в обстановке взаимного доверия и уважения, конструктивного конфликта. По мере продвижения дискуссии по диагностике и

решению проблемы состав группы может меняться, потому что могут понадобиться разные полномочия и сотрудничество различных людей. Звучит просто, но достичь этого сложно. Большинство консультантов даже и не пытаются. Некоторые никогда не задают жесткие вопросы, определяющие, кто в организации должен быть подключен к обсуждению. Некоторые боятся требовать, чтобы люди, имеющие полномочия сказать «да», посещали заседания. Слишком часто группа состоит из сотрудников, знающих, что нужно делать, но не имеющих реальной власти или служебных полномочий, чтобы действовать. Причем по иронии судьбы некоторые из них могут иметь силу подрывать решение, даже не зная, каким оно может быть. Как правило, это происходит потому, что они пытаются защитить свои собственные интересы.

Мы знаем, как объединить эти противоречивые группы и заставить их совместно анализировать проблему, понять ее суть и то, почему необходимо найти решение, и в конце концов согласиться, что они должны сотрудничать для реализации задуманного. Таким образом, вся компания движется вперед в направлении решения, потому что мы объединили знания, власть и полномочия.

Если по какой-то причине нужное знание отсутствует в компании, то оно должно быть «импортировано» за счет использования внешних консультантов. Правда, за сорок лет практики я столкнулся с такой ситуацией лишь дважды! Решение почти всегда уже существует в рамках организации. Искусство заключается в том, чтобы помочь выявить его, изучить, обсудить и реализовать в атмосфере взаимного доверия и уважения. Видеть, как в результате наших усилий реализовываются решения, — бесценно.

О коллективном управлении

На смену «командной работе», «сетевому управлению» и другим модным идеям сегодня в США пришел реинжиниринг.

За мою долгую карьеру я не раз видел, как маятник раскачивался из стороны в сторону. Много лет назад существовали тренды иерархичности, предельного объема ответственности, подразделений по направлениям. Затем им на смену пришел новый тренд. Он назывался «управление с участием персонала».

Но там, где организации попытались расширить круг причастных к управлению, возникало лишь больше вопросов: «Кто подотчетен?», «Как мы узнаем, что происходит?» Каждый вид изменений держится примерно лет пять, а затем маятник качнется обратно. Невозможно иметь только мышцы. Телу необходим скелет, иерархия.

Во время обсуждений я часто думаю, почему мы всегда рассуждаем в категориях «или-или» вместо «и»?

Жизнь, в конце концов, не проходит под знаком «или-или». Вместо этого приходится интегрировать два противоположных фактора, что непросто. А выбор «или-или» — легкий. К сожалению, американская культура ищет простых решений и сама страдает от них.

Менеджеры совершают ошибку, если отвергают иерархию и переходят исключительно на командное управление. Они в итоге придут к управлению комиссией и будут не в состоянии добиться подотчетности. В то время как процесс принятия решений должен проходить в команде. Принятие, то есть финализация решения, должно проводиться иерархией с прозрачной системой подотчетности.

Американская культура ищет простых решений и сама страдает от них.

Сегодня компании должны быть осторожны со всеми этими модными фразами, конкурирующими за их внимание. Постоянное смятение — вот результат этого. Система должна иметь командное взаимодействие *и* иерархию. Методология Адизеса целостна, системна, структурна, построена на принципе участия, включающем в обсуждение проблемы всех тех, кто необходим для поиска решения.

Я считаю, что этот подход уникален. Другие консультанты могут использовать элементы того, что мы делаем, — но не системно. Или системно — но не структурно. Некоторые — структурно, но не междисциплинарно. Например, TQM¹⁵⁰ не имеет параллельных структур предпринимательства и интеграции (EI), чтобы иметь дело с изменениями. В нем нет методологии получения информации снизу вверх по корпоративной иерархии. Нет в нем и методологии

объединения группы людей, обладающих необходимыми спаянными воедино полномочиями, властью и влиянием, чтобы принимать решения и воплощать их.

Делать то, что работает

Но самое главное — методология Адизеса работает. Об этом свидетельствует наш выдающийся, почти стопроцентный рейтинг успеха среди сотен организаций более чем в пятидесяти странах, которые проводят стратегические изменения. Один из наших клиентов за десять лет увеличил продажи со 150 миллионов долларов до 1,5 миллиарда и продолжает наращивать до 4 миллиардов без размывания прав собственности, только лишь за счет естественного роста.

Мы предоставили инструменты и процесс, чтобы компания, производившая военную электронику, перешла на производство потребительской и медицинской электроники. То, что они пытались сделать в течение многих лет, с помощью нашей методики удалось за несколько месяцев.

Мы помогли Bank of America преобразоваться из розничного банка в финансовую корпорацию. Мы помогли Salinas Group Mexico вырасти с 250 миллионов капитализации до 3,5 миллиарда.

Эти инструменты использовались также и на макроуровне. Мы помогли организовать структуру правительства президенту Мексики Висенте Фоксу.

Другие примеры и многочисленные рекомендации руководителей со всего мира можно прочитать на нашем сайте www.adizes.com.

Кто имеет нужную квалификацию для применения методологии Адизеса

Наше обучение ведется строго и скрупулезно. Процесс займет около трех лет, даже если до прихода к нам человек занимал пост CEO. Все наши партнеры проходят всестороннюю подготовку, и прежде чем начать практику, должны сдать письменный экзамен на квалификацию. Затем они работают под наблюдением — это напоминает стажировку. Если все идет хорошо, то они сдают устный экзамен сертифицированным партнерам, которые собираются на

ежегодную международную конференцию Адизеса. Только после сдачи такого экзамена они признаются сертифицированными. Для поддержания сертификации они должны пройти как минимум один курс в год в Высшей школе Адизеса. Школа имеет лицензию на предоставление не только магистерских, но и докторских степеней по методологии. Сегодня у нас есть офисы с обученными и сертифицированными партнерами в десяти странах. Во всем мире насчитывается около пятидесяти партнеров Адизеса, часть из которых работает уже более двадцати лет.

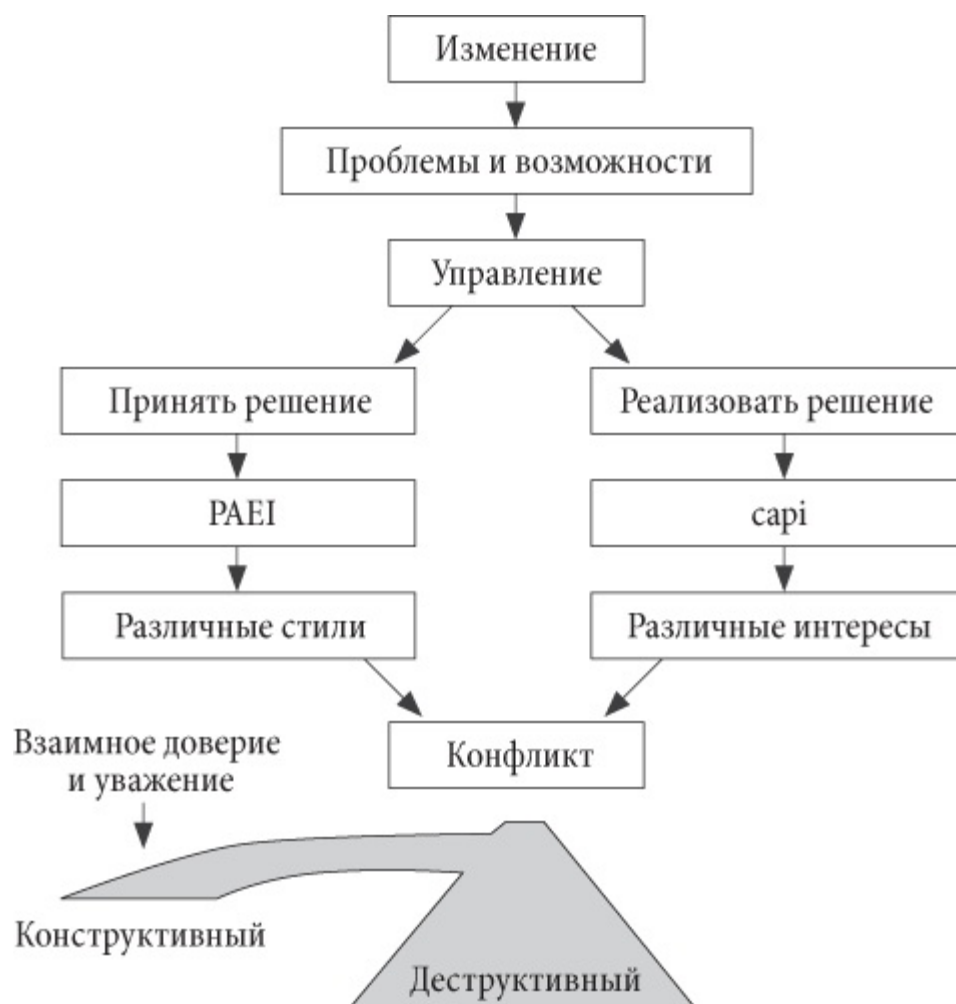
Всегда ли это работает

Конечно, успех не гарантирован. Например, ничего не получится, если CEO не стремится проводить изменения вместе со своими сотрудниками или принимает решения под воздействием внешних консультантов, а затем просто внедряет их в компанию, лишая тем самым управленческую команду желания работать. Иногда нам случалось отказываться от работы с клиентами, потому что руководители организаций ожидали, что им выдадут готовое решение, или отказывались участвовать в изменениях.

Мы проводим изменения с вовлечением сотрудников, а это требует от CEO определенного уровня уверенности в себе. Он не должен бояться прислушиваться к нижестоящим сотрудникам и учиться у них, зато должен быть готов инвестировать время, как свое, так и команды, назначенной для решения проблем.

Ключевые концепции методологии Адизеса

Карта изменений



- **Opporthreat** — «искусственное» слово, объединяющее «возможность» (**opportunity**) и «угрозу» (**threat**).
- **Конструктивный конфликт** — вариант развития конфликта, приводящий к синергии, когда целое, возникшее из разногласий, лучше, чем аккумулярованные различия.
- **Деструктивный конфликт** — вариант развития конфликта, приводящий не к синергии, а к дезинтеграции системы (организации).

- **Взаимодополняющая команда** — сбалансированная команда, в которой присутствуют и имеют возможность проявиться в процессе выработки решения все четыре стиля менеджмента.

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- [«Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» \(Mastering Change\)](#)

Формула успеха



- **Внешняя интеграция** — степень интеграции системы (организации) во внешний мир, степень соответствия способностей, которыми обладает система (организация), потребностям внешнего окружения.
- **Внутренняя дезинтеграция** — сдерживающая сила, на преодоление которой необходимо затратить энергию, прежде чем от системы будет получен желаемый результат.
- **Доверие** — вера в наличие общих долгосрочных интересов.
- **Уважение** — признание суверенитета другой стороны. Признание права другого человека быть самим собой, быть отличным от нас, право иметь мнение, отличное от нашего.

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- [«Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни»](#) (Mastering Change)

Роли менеджмента

Роль	Фокус на	Делает организацию	Обеспечивает	Перспектива
(P) Производство результатов	Что?	Функциональной	Результативность	} Краткосрочная
(A) Администрирование	Как?	Системной	Эффективность	
(E) Предпринимательство	Зачем? Когда?	Проактивной	Результативность	} Долгосрочная
(I) Интеграция	Кто?	Органичной	Эффективность	

- **Результативность** — степень соответствия результата функционирования системы требованиям и ожиданиям потребителя этого результата.
- **Эффективность** — соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов

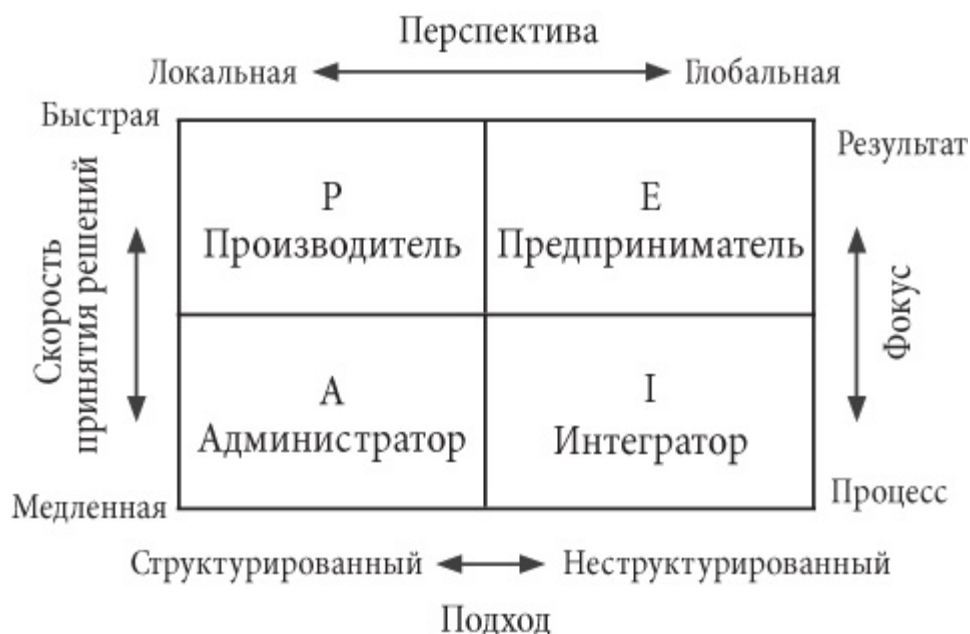
Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- [«Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем»](#) (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)
- [«Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни»](#) (Mastering Change)
- [«Управление жизненным циклом корпораций»](#) (Managing Corporate Lifecycles)

Стили неправильного менеджмента

Код стиля	Их называют	Типичная жалоба	Подчиненные
P000	Одинокий рейнджер	Не хватает времени	Мальчики на побегушках
0A00	Бюрократ	Все нарушают правила	Да-да
00E0	Поджигатель	Меня никто не понимает	Клакеры
000I	Суперпоследователь	У нас слишком много разногласий	Информаторы
0000	Мертвый пень	Нет. Все прекрасно	Мертвые пни

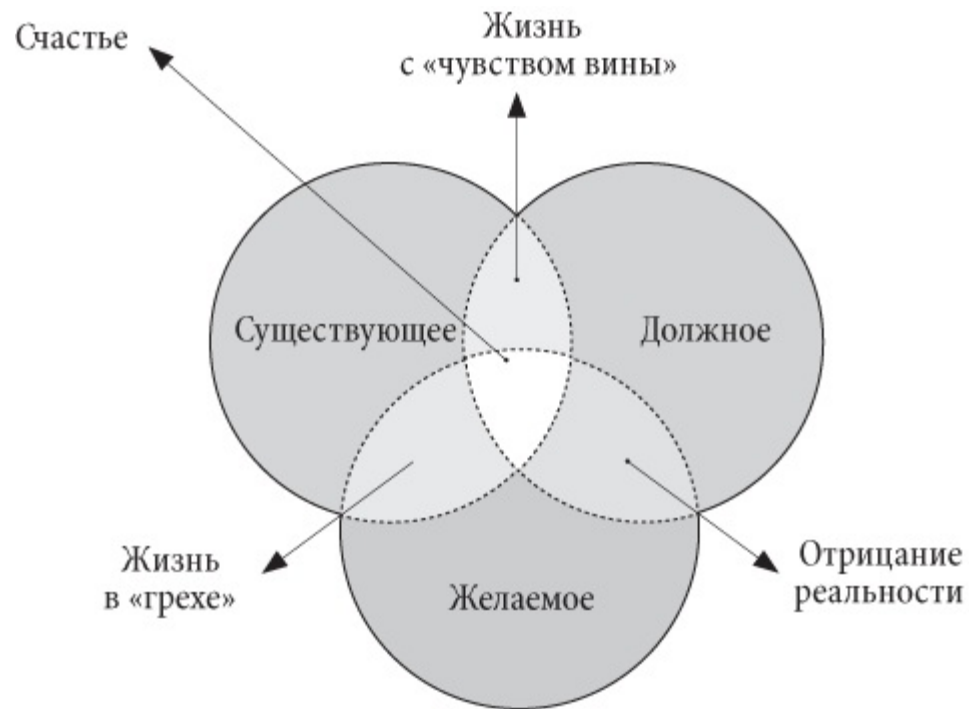
Характеристики стилей менеджмента



Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- [«Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем»](#) (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)
- «Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей» (Leading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours)
- «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует» (The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It)
- «Стили менеджмента — эффективные и неэффективные» (Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It)

Восприятие реальности



Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- [«Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» \(Mastering Change\)](#)

сарі



- **Полномочия** (от *англ.* authority) — легитимное **право** принять решение.
- **Власть** (от *англ.* power) — **возможность** вознаграждать или наказывать. Примечание: говоря о концепции сарі, мы также говорим о власти как о возможности «вознаграждать своим сотрудничеством (в реализации чего-либо или отказать в таком сотрудничестве)».
- **Влияние** (от *англ.* influence) — **способность** индивидуума добиваться реализации решений, не обладая (не используя) полномочия и власть, а пользуясь только силой убеждения. Влияние имеет место, когда человек, оказывающийся под влиянием, сам верит в то, что делает.
- **сарі** (с — от *англ.* coalesced) — объединенные полномочия, власть и влияние.
- **authorance** — совокупность всех составляющих и их пересечений (полномочия + власть + влияние + сарі).

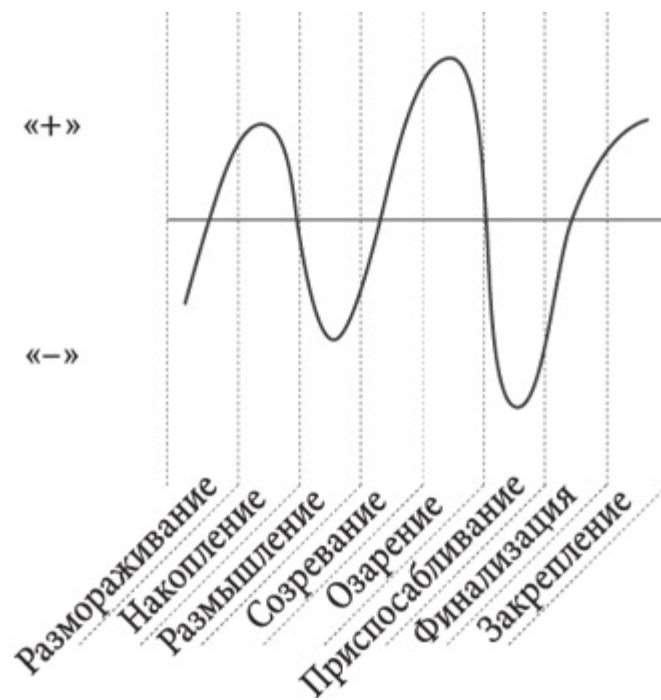
Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- [«Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни»](#) (Mastering Change)

8 шагов принятия решений



Кривая эмоциональной вовлеченности



Принципы/правила работы в команде

Сессии

- Начало и окончание вовремя
- В то же время, в том же месте
- Заранее запланированы

Посещение

- Все участники обязательны
- В ситуации форс-мажора обязателен заместитель
- Не допускаются опоздания или ранние уходы
- При отсутствии сарі встреча переносится

Физическая среда

- Без столов
- Стулья полукругом
- Хорошая вентиляция, достаточное освещение, комфортная температура
- Комната соответствует размеру группы
- Отсутствие отвлекающих факторов

Процесс

- Четко сформулированное задание
- Наличие интегратора
- Следовать шагам процесса выработки решений
- Не перебивать друг друга
- Передача слова направо

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- [«Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем»](#) (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)

Роли и ответственность в синертимах

ИМПЛЕМЕНТОР:

- обладает полномочиями принимать решения
- отвечает за реализацию принятых решений

ИНТЕГРАТОР:

- управляет процессом обсуждения
- поддерживает атмосферу взаимного доверия и уважения
- следует процессу принятия решений
- управляет конфликтами

АДМИНИСТРАТОР:

- отвечает за организацию встречи, включая подготовку помещения
- следит за соблюдением прав
- готовит отчет о прошедшей встрече

ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ:

- высказывает мнение о сути проблемы и возможных способах решения

НАБЛЮДАТЕЛЬ:

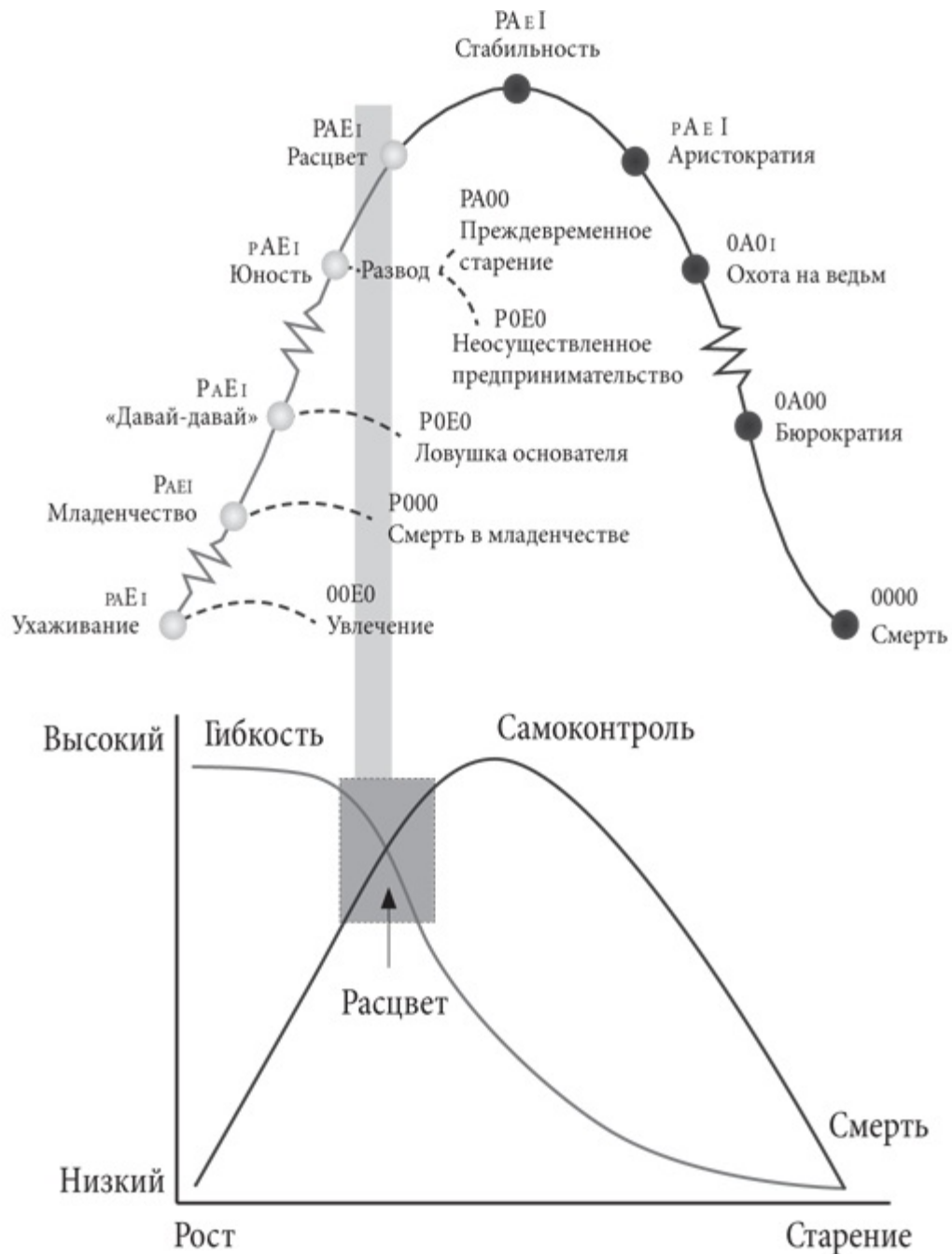
- наблюдает за ходом обсуждения
- фиксирует то, что помогало и что мешало работе группы

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- [«Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем»](#) (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)

Жизненный цикл

Гибкость и контроль



Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- [«Управление жизненным циклом корпораций»](#) (Managing Corporate Lifecycles)

- «Стремление к Расцвету. Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса» (Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program)

Цели программы Адизеса

	Краткосрочные	Долгосрочные
Организационные	Решение проблем	Улучшение командной работы
Индивидуальные	Обучение и развитие	Развитие личного стиля

РА и ЕІ структуры



- **РА** — структура предназначена для результативного и эффективного внедрения решений.
- **ЕІ** — структура предназначена для выработки наилучших решений об изменениях.

11 шагов программы Адизеса

- I. Симбергетическая организационная диагностика (Syndag™)
- II. Командное решение проблем (Synerteam™)
- III. Совет по управлению изменениями (РОС™)
- IV. Симбергетическая разработка направления развития компании (Synerscope™)
- V. Симбергетическая разработка структуры обязанностей (SymOrDes™)
- VI. Система планирования и мониторинга результатов деятельности (АРТАС™)
- VII. Каскадирование технологии Адизеса
- VIII. Симбергетическая «растяжка» на достижение пиковой производительности
- IX. Симбергетическое стратегическое распределение ресурсов
- X. Создание «параллельной» структуры управления изменениями (SEIS™)
- XI. Разработка симбергетической системы вознаграждения

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- [«Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем»](#) (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)
- [«Управление жизненным циклом корпораций»](#) (Managing Corporate Lifecycles)
- «Стремление к Расцвету. Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса» (Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program)

Об Институте Адизеса

Институт Адизеса (Adizes Institute, USA) — это международная консалтинговая организация, входящая в десятку лучших консалтинговых компаний мира по рейтингу Leadership Excellence.

Осуществляемые Институтом Адизеса программы организационных изменений основаны на методологии, разработанной основателем Института Адизеса профессором Ицхаком Адизесом (Ichak Adizes) и на протяжении 35 лет успешно применяющейся для трансформации организаций по всему миру. Клиентами Института Адизеса являются как молодые компании, так и компании, входящие в список Fortune 100.

Профессор Адизес — ведущий мировой эксперт в области менеджмента. Он удостоен звания почетного доктора в 20 университетах и является членом Международной академии менеджмента. Профессор Адизес является автором 29 книг по менеджменту, переведенных на 26 языков мира, включая русский. Его работа «Управление жизненным циклом корпораций» признана одной из лучших книг по менеджменту, написанных за последние два десятилетия.

Уникальный набор инструментов методологии Адизеса позволяет внедрять необходимые организации изменения без деструктивных конфликтов, гарантируя высокую эффективность внедрения решений, и выводит компанию на стадию Расцвета, что позволяет компании стать лидером рынка и удерживать свои позиции.



Командой Института Адизеса разработан набор уникальных продуктов, которые максимально ориентированы на амбициозные цели и потребности каждого клиента

Коммуникации и управление конфликтами

- › Управление конфликтами и построение эффективного сотрудничества
- › Мастерство коммуникации
- › Речевые стратегии в менеджменте: мотивационные речи, искусство убеждения, ведение дискуссий, проведение презентаций

Лидерство и управленческая эффективность

- › Управление людьми по Адизесу
- › Тренинг лидерства и управленческой эффективности
- › Эмоциональный интеллект в роли менеджера
- › Ценностно-ориентированное управление
- › Делегирование

Продажи и переговоры

- › Стратегии продаж — базовый курс
- › Ведение эффективных переговоров
- › Коммерческие переговоры
- › Личностное влияние и убеждающее воздействие
- › Настройка отдела продаж
- › Технологии передачи знаний и навыков

Формирование и мотивация команд

- › Принятие и реализация управленческих решений
- › Решение задач в командах
- › Как нанимать правильных людей
- › Как правильно проводить совещания
- › Как сформировать взаимодополняющую команду
- › Коучинг как стиль управления и технология развития личности и команды

Тайм-менеджмент

- › Тайм-менеджмент по Адизесу
- › Тайм-менеджмент и персональная эффективность
- › Сверхэффективность

Синертим-тренинг

- › Особенности работы группы для решения сложных управленческих задач



Разработка креативных решений

- › Развитие креативности и инновационного подхода

КОНТАКТЫ:

Россия

Тел.: 7 925 876 01 83
E-mail: russia.adizes@mail.ru
Site: adizes.me

Казахстан

Тел.: 705 580 7040
E-mail: kapustai@adizes.com
Site: kz.adizes.me

Украина

Тел.: 38 067 401 35 44
E-mail: ukraine.adizes@mail.ru
Site: adizes.me

Беларусь

Тел.: +375 44 794 39 10,
+ 375 29 617 00 62
E-mail: sotnikova@adizes.com
www.adizes.by

Об авторе

Доктор Ицхак Калдерон Адизес — один из крупнейших в мире специалистов по менеджменту. В рейтинге идейных лидеров США, опубликованном журналом Leadership Excellence Journal, и в рейтинге гуру менеджмента журнала Executive Excellence Journal он вошел в первую тридцатку. За вклад в теорию и практику управления ему двадцать раз присваивали степень почетного доктора, дважды награждали званием почетного гражданина и один раз званием майора. Ицхак Адизес избран членом Международной академии менеджмента и назначен почетным научным консультантом Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ. Доктор Адизес был штатным преподавателем Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, работал в качестве приглашенного преподавателя в Стэнфордском и Колумбийском университетах. Он — основатель и президент Института Адизеса, международной консультационной компании, которая применяет авторскую методологию Адизеса для ускорения организационных преобразований, получая блестящие результаты. Ицхак Адизес оказывал консультационные услуги премьер-министрам и членам правительств разных стран, сотням организаций по всему миру — от едва оперившихся стартапов до корпораций из списка Fortune 100, читал лекции более чем 100 тысячам руководителей в 52 странах и опубликовал 29 книг, которые переведены на 26 языков. Ицхак Адизес (он проживает с семьей в Санта-Барбаре, штат Калифорния) читает лекции на четырех языках. Он убежденный вегетарианец, в свободное время увлекается народными танцами, игрой на аккордеоне и медитацией.

Adizes Institute 1212 Mark Ave.,
Carpinteria, Santa Barbara County, CA 93013

Тел.: (805) 565-2901

Факс: (805) 565-0741

E-mail: ichak@adizes.com

www.adizes.com

Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык¹⁵¹

1. How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems.
[Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем.](#) М., 2014*.
2. Mastering Change. The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society.
[Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни.](#) М., 2014*.
3. Managing Corporate Lifecycles.
[Управление жизненным циклом корпораций.](#) М., 2014*.
4. Leading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours.
Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М., 2013.
5. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It.
Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М., 2013.
6. Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It.
Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. М., 2012.
7. How to Manage in Times of Crisis: And How to Avoid a Crisis in the First Place
[Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию.](#) М., 2015*.
8. Insights on Personal Growth.
[Размышления о личном развитии.](#) М., 2015*.
9. Insights on Personal Growth. Volume 2

- [Новые размышления о личном развитии. Здоровье. Совесть. Любовь.](#) М., 2015*
10. Insights on Policy.
[Размышления о политике.](#) М., 2015*.
 11. Insights on Policy. Volume 2
[Размышления о политике. Часть 2.](#) М., 2015*.
 12. Insights on Management.
[Размышления о менеджменте.](#) М., 2015*.
 13. Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program.
Стремление к Расцвету. Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса. М., 2009.
 14. Food for thought.
Адизес. Лучшее. Пища для размышлений. М., 2014.
 15. From Stuckness to Growth. Executive Coaching. Unlock your Leadership Potential with the Enneagram and Adizes PAEI roles (в соавторстве с Иехезкель Маданес и Рут Маданес).
[От застоя к росту. Как раскрыть и развить в себе потенциал бизнес-лидера.](#) М., 2015*.

Примечания

- [1.](#) Размышления Адизеса (ноябрь 2005 года). Это эссе основано на выступлении в ходе ежегодного съезда Ассоциации развития менеджмента Центральной и Восточной Европы (СЕЕМАН), которая объединяет бизнес-школы в этом регионе и за его пределами. Состоялась в Киеве в сентябре 2005 года.
- [2.](#) Здесь и далее важно различать понятия «результативный» (effective) и «эффективный» (efficient) в терминологии Адизеса. Результативность — степень соответствия результата функционирования системы требованиям и ожиданиям потребителя этого результата. Эффективность — соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов. *Прим. перев.*
- [3.](#) Более подробно 4 «витамина руководства» будут обсуждаться в главе [«РАЕИ: код ДНК организации для руководства изменениями»](#).
- [4.](#) Более подробно см.: Ицхак Адизес. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. М. : Альпина Паблишер, 2014.
- [5.](#) «Расцвет» — специфический термин методологии Адизеса в оригинале звучит как Prime. *Прим. науч. ред.*
- [6.](#) Отзывы можно найти на www.adizes.com.
- [7.](#) Подробнее об этом см.: Ицхак Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. — М. : Альпина Паблишер, 2015.
- [8.](#) Фредерик Тейлор (1856–1915) — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента. *Прим. ред.*
- [9.](#) Анри Файоль (1841–1925) — французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления; Линдел Урвик (1891–1983) — британский специалист по теории управления, разработал принципы построения формальной организации, которые не потеряли своей актуальности до настоящего времени. *Прим. ред.*

- [10.](#) От англ. Chief Executive Officer — генеральный директор компании. *Прим. ред.*
- [11.](#) Питер Друкер (1909–2005) — американский ученый австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. *Прим. ред.*
- [12.](#) Подробнее об образовании в области менеджмента читайте в [части 7](#) данной книги.
- [13.](#) Томас Питерс и Роберт Уотерман. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. — М. : Альпина Пабlishер, 2014.
- [14.](#) Размышления Адизеса (июль 2010 года).
- [15.](#) Избранное из «Размышлений Адизеса» (май 2004 года).
- [16.](#) Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*
- [17.](#) Джон Кейнс (1883–1946) — британский экономист, чьи идеи имели огромное влияние на современную экономическую и политическую теорию. *Прим. перев.*
- [18.](#) Стейкхолдер (от англ. stakeholder — заинтересованная сторона, причастная сторона) — физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям. *Прим. ред.*
- [19.](#) Размышления Адизеса (июль 2006 года).
- [20.](#) Подробная информация об этапах и жизненном цикле организации представлена в [части 2](#) данной книги.
- [21.](#) Новая редакция отрывка из статьи, опубликованной в русском издании Harvard Business Review (2006).

- [22.](#) См.: *D. C. McClelland and D. G. Winter. Motivating Economic Achievement* (New York : The Free Press, 1969), а также *D. C. McClelland. The Achieving Society* (Princeton : Van Nostrand, 1961). В этих работах репрезентативно представлены прорывные исследования Макклелланда в области синтеза экономической активности и мотивации, которые он активно публиковал в 1950-х и 1960-х годах.
- [23.](#) Размышления Адизеса (май 2004 года, новая редакция).
- [24.](#) Милтон Фридман (1912–2006) — американский экономист, лауреат Нобелевской премии 1976 года «за достижения в области анализа потребления, истории денежного обращения и разработки монетарной теории, а также за практический показ сложности политики экономической стабилизации». *Прим. ред.*
- [25.](#) Размышления Адизеса (декабрь 2003 года).
- [26.](#) Впервые опубликовано в несколько ином виде в журнале Executive Excellence (современное название — Leadership Excellence) в ноябре 1994 года. Публикуется с разрешения правообладателя.
- [27.](#) Война за независимость США от Великобритании (1775–1783). В американской литературе она чаще называется Американской революционной войной. *Прим. ред.*
- [28.](#) Американский финансист и филантроп, известен как «основатель рынка мусорных облигаций». В 2010 году американский журнал Forbes оценил его состояние в 2 миллиарда долларов. *Прим. ред.*
- [29.](#) От англ. intrapreneurs.
- [30.](#) Йозеф Шумпетер (1883–1950) — австрийский и американский экономист, политолог, социолог и историк экономической мысли. Популяризировал термин «креативное разрушение» в экономике и термин «элитарная демократия» в политологии. *Прим. ред.*

[31.](#) Идеи Шумпетера впервые были опубликованы в 1912 году в работе *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (переведены на английский под названием *Theory of Economic Development*. — Cambridge: Harvard Economic Studies, 1934). Самую популярную дискуссию с ним о предпринимателе и предпринимательстве можно найти в *Business Cycles* (New York : McGraw Hill, 1939. P. 102–109).

[32.](#) См.: D. C. McClelland and D. G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (New York : The Free Press, 1969) и D. C. McClelland. *The Achieving Society* (Princeton, N.J. : Van Nostrand, 1961).

[33.](#) Издана на русском языке: Адизес И. [Управление жизненным циклом корпораций](#). — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

[34.](#) Пауль Клее (1879–1940) — немецкий и швейцарский художник, график, теоретик искусства, одна из крупнейших фигур европейского авангарда. *Прим. ред.*

[35.](#) Спасибо Уэйн Двайеру за это замечание. (Уэйн Двайер — один из наиболее известных в мире авторов, пишущих на темы саморазвития. Он автор множества бестселлеров, выпустил целый ряд аудио- и видеодисков. *Прим. ред.*)

[36.](#) Специфические термины методологии Адизеса: **полномочия** (от *англ.* authority) — легитимное право принять решение; **власть** (от *англ.* power) — возможность вознаграждать или наказывать; **влияние** (от *англ.* influence) — способность индивидуума добиваться реализации решений, не обладая (не используя) полномочия и власть, а пользуясь только силой убеждения. Влияние имеет место, когда человек, оказывающийся под влиянием, сам верит в то, что делает. *Сapі* (с--- от *англ.* coalesced) — объединенные полномочия, власть и влияние. *Прим. науч. ред.*

[37.](#) Новая Англия — регион на северо-востоке США, включающий в себя штаты Коннектикут, Мэн, Массачусетс, Нью-Гэмпшир, Род-Айленд, Вермонт. Граничит с Атлантическим океаном, Канадой и штатом Нью-Йорк. Новая Англия была первым регионом США, преобразованным промышленной революцией. *Прим. ред.*

- [38.](#) Дэниел Бурстин. Американцы. Национальный опыт. — М. : Издательская группа «Прогресс», 1993. Глава 4.
- [39.](#) В книге «Роскошь и капитализм» (Вернер Зомбарт. Собрание сочинений. Том 3. Роскошь и капитализм. Война и капитализм. — СПб. : Владимир Даль, 2008) Зомбарт описал как начало современного капитализма стремление к риску в общественной культуре Италии периода Ренессанса. Автор указал, что значительная часть бизнес-лексики взята из лексикона азартных игр (*ratione, prudentia, fortuna, ventura, sicurtia* и т. д.), что иллюстрирует особый характер предпринимательского духа.
- [40.](#) [Макс Вебер. Избранные произведения. — М. : Прогресс, 1990]. В этой работе Вебер обозначил, как религиозные ценности были сублимированы в светском образе мысли. В американском обществе, например, пуританские ценности «сдвинулись» в сторону бизнес-ценностей. Яркий пример — аксиома Бена Франклина «Рано ложиться и рано вставать — вот что делает человека здоровым, богатым и умным». Также обратите внимание на переложение идей Вебера Макклелландом в его сравнении экономической мотивации католических протестантских стран, особенно в работе *Some social consequences of achievement motivation* (M. R. Jones (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation, Vol. 3. — Lincoln, NE : University of Nebraska Press, 1955).
- [41.](#) Подробнее о ловушке основателя читайте в главе [«Потенциальные решения для выхода из ловушки основателя»](#) (часть 2 данной книги).
- [42.](#) См.: Peter Drucker, *Post-Capitalist Society* (New York, HarperCollins, 1993); Chapter 2. The Society of Organizations.
- [43.](#) Размышления Адизеса (январь 2009 года); Ицхак Калдерон Адизес, Небоска Карик, Сунил Доведи, Карлос Валдесусо.
- [44.](#) Инаугурационная речь, произнесенная Бараком Обамой в Вашингтоне 20 января 2009 года.

[45.](#) Сражения при Лексингтоне и Конкорде — первые вооруженные столкновения в ходе Войны за независимость США. Они произошли 19 апреля 1775 года в Мидлсексе, недалеко от Бостона. Этими столкновениями начались военные действия между Великобританией и тринадцатью ее колониями в континентальной Британской Северной Америке. *Прим. ред.*

[46.](#) Битва при Геттисберге — самое кровопролитное сражение в ходе Гражданской войны в США, произошедшее 1–3 июля 1863 года в округе Адамс (штат Пенсильвания), считающееся переломной точкой в конфликте. *Прим. ред.*

[47.](#) Имеется в виду высадка в Нормандии — морская десантная операция, проведенная 6 июня 1944 года в Нормандии во время Второй мировой войны силами США, Великобритании, Канады и их союзников против Германии. Операция открыла Западный (или так называемый второй) фронт в Европе. До сих пор считается крупнейшей десантной операцией в истории. *Прим. ред.*

[48.](#) Размышления Адизеса (август 2009 года). Первоначально опубликовано в журнале Manage в июле 1993 года. Публикуется с разрешения правообладателя.

[49.](#) Роберт Бернс. To a Louse, On Seeing One On A Lady's Bonnet At Church (1786).

[50.](#) Мигель де Сервантес Сааведра. Дон Кихот. Ч. II. Впервые опубликовано в 1615 году.

[51.](#) Абрахам Маслоу (1908–1970) — видный американский психолог, основатель гуманистической психологии; Карл Роджерс (1902–1987) — американский психолог, один из создателей и лидеров так называемой недирективной психотерапии, которую он называл «лично-ориентированной психотерапией». *Прим. ред.*

[52.](#) Избранное из статьи, опубликованной в русском издании Harvard Business Review (2006).

[53.](#) Более подробно см.: Ицхак Адизес. [Управление жизненным циклом корпораций](#). — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

- [54.](#) Подробнее о ловушке основателя читайте в главе [«Потенциальные решения для выхода из ловушки основателя»](#) (часть 2 данной книги).
- [55.](#) Избранное из статьи, опубликованной в русском издании Harvard Business Review (2006).
- [56.](#) Более подробно об этом см.: Ицхак Адизес. Стремление к Расцвету. Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса. — М. : Дело АНХ, 2009.
- [57.](#) Опубликовано Ицхаком Адизесом в журнале Agenda (1993). Публикуется с разрешения правообладателя.
- [58.](#) Ицхак Адизес. [Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- [59.](#) Энди Уорхол (1928–1987) — американский художник, продюсер, дизайнер, писатель, коллекционер, издатель журналов и кинорежиссер, культовая персона в истории поп-арт-движения и современного искусства в целом. Основатель идеологии homo universale, создатель произведений, которые являются синонимом понятия «коммерческий поп-арт». *Прим. ред.*
- [60.](#) Адизес апеллирует к словам Энди Уорхола «В будущем у каждого будут свои пятнадцать минут мировой славы», которые он включил в программу своей выставки в Стокгольме в 1968 году.
- [61.](#) Размышления Адизеса (июнь 2009 года).
- [62.](#) Ицхак Адизес. [Управление жизненным циклом корпораций.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- [63.](#) Джон Захария Делореан (1925–2005) — американский инженер румыно-венгерского происхождения, менеджер, конструктор автомобилей. Под руководством Делореана Pontiac во второй половине 1960-х годов оставался единственным прибыльным подразделением GM. В 1972 году получил должность вице-президента компании. В 1973 году ушел в отставку. *Прим. ред.*
- [64.](#) Размышления Адизеса (апрель 2007 года).

- [65.](#) COO (англ. Chief Operating Officer) — главный операционный директор; один из руководителей, отвечающий за повседневные операции. *Прим. ред.*
- [66.](#) Размышления Адизеса (апрель 2005 года). Доработано.
- [67.](#) Лэй умер от сердечного приступа в июле 2006 года. Федеральный судья отозвал приговор вскоре после его смерти, ссылаясь на юридический прецедент, прекращающий дело в отношении обвиняемого, который умер прежде, чем имел шанс обжаловать приговор.
- [68.](#) Эбберс, обвиненный в обмане инвесторов WorldCom на 11 миллиардов долларов (крупнейшее бухгалтерское мошенничество до истории Бернарда Мэдоффа с его финансовой пирамидой в 50 миллиардов долларов, о чем стало известно в 2008 году), в 2005 году начал отбывать 25-летний срок в федеральной тюрьме.
- [69.](#) Закон Сарбейнза–Оксли, опубликованный в 2002 году (Sarbanes-Oxley Act of 2002), стал наиболее значительным законодательным актом Соединенных Штатов в области корпоративного управления. Особое внимание в законе уделено вопросам корпоративной отчетности и мерам по обеспечению ее достоверности. В частности, предусматриваются расширение объема и повышение оперативности раскрытия финансовой информации о компаниях (<http://www.hse.ru/news/1149119.html>). *Прим. перев.*
- [70.](#) Подробнее о жизненных циклах см.: Ицхак Адизес. [Управление жизненным циклом корпораций](#). — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- [71.](#) Впервые опубликовано в журнале Executive Excellence (современное название — Leadership Excellence) в декабре 1998 года. Публикуется с разрешения правообладателя.
- [72.](#) Адизес И. [Управление жизненным циклом корпораций](#). — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- [73.](#) Подробнее о стадиях старения читайте в главе [«Расцвет и предотвратимые стадии старения»](#) (часть 2 данной книги).

- [74.](#) Впервые опубликовано в журнале Successful Methods в феврале 1994 года. Публикуется с разрешения правообладателя.
- [75.](#) Thomas Monaghan, Robert Anderson. Pizza Tiger. — New York : Random House, 1986.
- [76.](#) Размышления Адизеса (сентябрь 2009 года).
- [77.](#) Размышления Адизеса (сентябрь 2007 года). Первоначально это было частью выступления на 29-й ежегодной конференции Адизеса (Сербия, июль 2007 года).
- [78.](#) За эту мысль благодарю Карлоса Вальдесусо, старшего консультанта Института Адизеса.
- [79.](#) Подробнее об элементах РАЕИ и стилях менеджмента читайте в главе [«РАЕИ: код ДНК организации для руководства изменениями»](#) (часть 1 данной книги).
- [80.](#) Подробнее об этом см.: Ицхак Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. — М. : Альпина Паблишер, 2015.
- [81.](#) За эту мысль благодарю Карлоса Вальдесусо, старшего консультанта Института Адизеса.
- [82.](#) Размышления Адизеса (январь 2009 года).
- [83.](#) Размышления Адизеса (январь 2010 года).
- [84.](#) Размышления Адизеса (июнь 2006 года).
- [85.](#) Размышления Адизеса (октябрь 2009 года).
- [86.](#) Размышления Адизеса (август 2006 года).
- [87.](#) Впервые опубликовано в журнале Manage (февраль 1996 года). Публикуется с разрешения правообладателя.
- [88.](#) Opporthreat — искусственно созданное слово, объединяющее «возможность» (англ. — opportunity) и «угрозу» (англ. — threat).
- [89.](#) Подробнее об этом читайте в главе [«Секрет успеха»](#) (часть 3 данной книги).

- [90.](#) Размышления Адизеса (октябрь 2008 года).
- [91.](#) Размышления Адизеса (декабрь 2009 года).
- [92.](#) Размышления Адизеса (сентябрь 2009 года).
- [93.](#) Подробнее о проблемах и предпроблемах см.: Ицхак Адизес. [Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. науч. ред.*
- [94.](#) См. Ицхак Адизес. [Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. науч. ред.*
- [95.](#) Подробнее о шагах принятия решения и кривой эмоциональной вовлеченности по Адизесу см.: Ицхак Адизес. [Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- [96.](#) Подробнее о дорожной карте см.: Ицхак Адизес. [Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- [97.](#) Размышления Адизеса (май 2006 года).
- [98.](#) Размышления Адизеса (март 2006 года).
- [99.](#) Размышления Адизеса (май 2009 года).
- [100.](#) Питер Друкер. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества. — М. : Вильямс, 2007.
- [101.](#) Ицхак Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. — М. : Альпина Паблишер, 2015.
- [102.](#) Размышления Адизеса (июль 2010 года).
- [103.](#) Впервые опубликовано в журнале Executive Excellence (современное название — Leadership Excellence) в сентябре 1995 года. Публикуется с разрешения правообладателя.

[104.](#) Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA : MIT Press, 1962). Альфред Чандлер (1918–2007) — виртуальный основатель академического изучения истории бизнеса и становления современных предприятий.

[105.](#) Размышления Адизеса (август 2007 года). Выдержки из речи, произнесенной на сессии для учредителей в ходе 29-й ежегодной конференции Адизеса (Сербия, июль 2007 года)

[106.](#) Ицхак Адизес. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. — М. : Альпина Паблишер, 2014.

[107.](#) John A. Shedd, *Salt from My Attic* (Portland, ME: Mosher Press, 1928) [Джон Шедд (1850–1926) — второй президент и председатель правления американской компании Marshall Field & Company. *Прим. ред.*].

[108.](#) Подробнее об этом см. в работах австрийского психолога Виктора Франкла.

[109.](#) Подробнее об этом см. у Сары Кобб [Сара Кобб — профессор, известный американский специалист по анализу конфликтов. *Прим. ред.*]

[110.](#) Впервые опубликовано в журнале Executive Excellence (современное название — Leadership Excellence) в апреле 1995 года. Публикуется с разрешения правообладателя.

[111.](#) Не спрашивайте «Куда уж еще?», «К России это не относится», просто представьте себе идеальную ситуацию. *Прим. перев.*

[112.](#) Ellul Jacques. *The Technological Society*. New York, N-Y: Knopf, 1964.

- [113.](#) Howard Rheingold, *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier* (Reading, MA : Addison Wesley, 1993). [Говард Рейнгольд — американский социолог, критик, писатель. Специализируется на изучении культурных, социальных и политических влияний на медиасферу современности (интернет, мобильная связь, виртуальные сообщества). Впервые предсказал и описал такое явление, как смартомб. Редактор *Whole Earth Review* и *Millennium Whole Earth Catalog*, участник виртуального сообщества *Well*. Считается одним из «диджерати» — членом элиты сетевых сообществ и компьютерных технологий. *Прим. ред.*].
- [114.](#) John Dewey, *Democracy and Education* (New York : Macmillan, 1916). [Джон Дьюи (1859–1952) — американский философ и педагог, представитель философского направления прагматизм. Как иногда утверждается, «философия Дьюи очень популярна в США, и 80% граждан, знакомых с философией, считают Дьюи лучшим американским философом своего времени. *Прим. ред.*]
- [115.](#) Karl Marx, *Capital: A Critique of Political Economy* (London: Dent & Sons, 1930).
- [116.](#) Неопубликованные записки Маркса, в которых он разрабатывал теорию отчуждения, были открыты учеными в начале XX века (*Economic and Philosophical Manuscripts of 1844*).
- [117.](#) Впервые появилось в журнале *Manage* (44. 3. 1993. Р. 14–17). Публикуется с разрешения правообладателя.
- [118.](#) Пословица XVII века.
- [119.](#) Размышления Адизеса (май 2009 года).
- [120.](#) В учете — стоимостное проектирование. *Прим. перев.*
- [121.](#) Размышления Адизеса (февраль 2004 года). Опубликовано в журнале *Leader to Leader* (зима 2004 года).
- [122.](#) Размышления Адизеса (май 2007 года).
- [123.](#) Американско-израильский экономист. Нынешний вице-председатель Федеральной резервной системы США. Вступил в должность 1 февраля 2014 года. *Прим. ред.*

- [124.](#) Размышления Адизеса (июнь 2007 года).
- [125.](#) Впрочем, этот пункт был оспорен (еврейским) лингвистом.
- [126.](#) Английский язык в период с 1150 по 1470 год. *Прим. перев.*
- [127.](#) Размышления Адизеса (сентябрь 2005 года).
- [128.](#) Размышления Адизеса (август 2009 года).
- [129.](#) Размышления Адизеса (июль 2009 года).
- [130.](#) Размышления Адизеса (февраль 2008 года).
- [131.](#) Размышления Адизеса (декабрь 2008 года).
- [132.](#) Вводная презентация перед ежегодной конференцией ассоциации SEEMAN. Рига, Латвия, 23 сентября 2009 года.
- [133.](#) В русском языке есть подбадривание, очень подходящее для теории Адизеса. Большинство из нас либо произносили его, либо слышали в свой адрес: «Соберись!» *Прим. перев.*
- [134.](#) Это метод управления, акцентирующий важность личных контактов с персоналом, когда менеджер обходит компанию и беседует с сотрудниками. *Прим. перев.*
- [135.](#) Пирамида потребностей Маслоу — общеупотребительное название иерархической модели потребностей человека, представляющей собой упрощенное изложение идей американского психолога Абрахама Маслоу (1908–1970). *Прим. ред.*
- [136.](#) Bernard Simon. Capital Gained from Culture, Financial Times, August 16, 2009.

[137.](#) Церк.-слав., от лат. *Quo vadis, Domine?* (рус. «Куда Ты идешь, Господи?») — фраза, сказанная, по преданию, апостолом Петром Иисусу Христу, когда он во время гонений императора Нерона на христиан покидал Рим. В переносном смысле фраза является предложением (в форме вопроса) задуматься, правильно ли человек живет, туда ли идет в своей жизни, верны ли его жизненные цели, ценности и т. п. Используется также в прямом смысле как шутливо-торжественная форма вопроса о конечной цели чьего-либо движения. *Прим. ред.*

[138.](#) Интервью состоялось на 17-й ежегодной конференции СЕЕМАН в Риге, Латвия, 24–26 сентября 2009 года и было опубликовано в СЕЕМАН News, 53 (www.ceeman.org). Публикуется с разрешения правообладателя.

[139.](#) Ицхак Адизес. [Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

[140.](#) Четыре подсистемы, о которых идет речь, это телеологическая подсистема (видение и ценности), структура распределения обязанностей, структура полномочий, власти и влияния, а также структура системы подкрепления. Подробно об этом см.: Ицхак Адизес. [Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. науч. ред.*

[141.](#) Размышления Адизеса (октябрь 2009 года).

[142.](#) Размышления Адизеса (октябрь 2008 года).

[143.](#) Есть забавная поговорка: «На деньги, которых у нас нет, мы покупаем вещи, которые нам не нужны, чтобы произвести впечатление на людей, мнение которых нам неинтересно». *Прим. перев.*

[144.](#) *EBITA = Earnings before interest, taxes and amortization.*

[145.](#) Корпус мира — независимое федеральное агентство правительства США. Учрежден 1 марта 1961 года. Гуманитарная организация, отправляющая добровольцев в бедствующие страны для оказания помощи. *Прим. ред.*

- [146.](#) Размышления Адизеса (январь-февраль 2005 года).
- [147.](#) Подробнее об этом см.: Ицхак Адизес. [Управление жизненным циклом корпораций.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- [148.](#) Подробнее об этом см.: Ицхак Адизес. [Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- [149.](#) От англ. potential improvement point. *Прим. перев.*
- [150.](#) Всеобщее управление качеством (англ. Total Quality Management) — общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов. *Прим. ред.*
- [151.](#) Книги, отмеченные звездочкой, вышли в издательстве «Манн, Иванов и Фербер». *Прим. ред.*

Оглавление

Пролог

Введение: определимся с терминами¹

Часть 1. Роли менеджеров (лидеров)

Результативность, эффективность и сложности их трактовки

Еще немного о результативности

(РАЕI): код ДНК организации для руководства изменениями

Разница между клиентами и стейкхолдерами

Измеряя успех

(I) перед (E): второй взгляд на интеграцию

Анализ инаугурационной речи президента Обамы

На пути к хорошему менеджменту

Часть 2. Жизненные циклы

«Дорожная карта» жизненных циклов организаций

Расцвет и предотвратимые стадии старения

Компания на этапе расцвета

General Motors: анализ ситуации

Потенциальные решения для выхода из ловушки основателя

Феномен Бернарда Эбберса — Кеннета Лея

Стратегия XXI века

Часть 3. Построение команды (взаимное доверие и уважение)

Секрет успеха

Как сделать из рабочей группы команду

Почему взаимное доверие и уважение

Взаимное доверие и уважение

Тщетность ожиданий

Ожидания и собеседования

О том, как важно быть подлинным и что неправильного в том, чтобы не быть, а казаться

Валюта каменного века

Часть 4. Решение проблем

Что такое проблема

Сделайте конфликт конструктивным: стресс и организационный климат

Двойственность всего, или Как делегировать

Барьеры на пути к принятию решений⁹¹

Здравоохранение по-президентски: что пошло не так

Какие уроки преподносит нам стиль управления Рикардо Салинаса

Часть 5. Управление изменениями

Кадровый департамент: почему он не во главе изменений

Определение лидерства, или Где же я или «они» ошиблись

Так ли уж необходимы структурные изменения

Что первично

Осведомленность, осознание и сознательность

Управление внешними изменениями: информационная магистраль

Двенадцать советов о том, как удержать бизнес в состоянии расцвета

Часть 6. Коммуникации

Вторая Вавилонская башня

Стратегии коммуникации для руководства командами

Лингвистические размышления, часть 1

Лингвистические размышления, часть 2

Знать, когда промолчать

Есть ли проблемы в стиле руководства Обамы?

Часть 7. Образование в области менеджмента

Что не так с теорией менеджмента?

[Как развивать предпринимательство](#)

[Лидерство бизнес-школ в условиях кризиса: что может сделать СЕЕМАН](#)

[Многоголовая гидра, или Кризис 2008–2010 годов](#)

[Когда «плохие» менеджеры хороши, а «хорошие» плохи](#)

[Отсутствие духовности](#)

Заключение. Методология Адизеса

[Разница между практикой Адизеса и традиционным консалтингом](#)

[Ключевые концепции методологии Адизеса](#)

[Об Институте Адизеса](#)

[Об авторе](#)

[Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык](#)

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Наши электронные книги:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

Для корпоративных клиентов:

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)

Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Римма Болдинова*
Арт-директор *Алексей Богомоллов*
Дизайн *Сергей Хозин*
Верстка *Елена Бреге*
Корректоры *Ирина Моисеенко, Наталья Витько*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги
подготовлена компанией Webkniga, 2016
webkniga.ru