

# Развитие лидеров

**Автор:**

[Ицхак Адизес](#)

Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей

Ицхак Калдерон Адизес

У каждого руководителя есть личный стиль управления, который определяется доминирующими чертами его характера: один – скрупулезен и педантичен, другой – находчив и изобретателен, третий – деловит и практичен, четвертый – уклончив и обходителен. Соответственно, должны быть индивидуальными и методы управления людьми – то, что хорошо воспринимается одним сотрудником, может быть совершенно непонятно другому.

Эта книга рассказывает о том, как понять свой стиль управления, чтобы его можно было совершенствовать и находить общий язык с теми, кто не похож на нас. Материал изложен в форме практических рекомендаций, которые систематизированы на основе оригинальной типологии функций менеджмента, разработанной современным гуру менеджмента доктором Ицхаком Адизесом, автором бестселлера «Идеальный руководитель».

Книга будет интересна руководителям, сотрудникам кадровых агентств и всем, кого интересуют вопросы повышения эффективности управления.

Ицхак Адизес

Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей

Переводчик Т. Гутман

Научный редактор С. Филонович

Технический редактор Н. Лисицына

Корректор О. Ильинская

Компьютерная верстка А. Абрамов

Художник обложки Ю. Гулитов

© Dr. Ichak Adizes, 2004

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru)) (<http://www.litres.ru/>)

\* \* \*

Нурит, которая и без этой книги видит людей насквозь

## Благодарности

Я хочу выразить признательность Нэн Голдберг, которая тщательно отредактировала эту книгу, сделала ее читабельной и терпеливо сносила мои бесконечные переработки. Без нее эта книга не увидела бы свет.

Звонко Кузмановски приложил немало сил, занимаясь изданием этой книги, и сделал все, что требовалось для ее публикации.

Марта Брайт занималась техническим редактированием и проверкой орфографии.

Спасибо всем вам.

## Об авторе

Доктор Ицхак Адизес – один из ведущих в мире специалистов по повышению эффективности компаний и правительственных структур за счет фундаментальных преобразований, которые не порождают неразберихи и деструктивных конфликтов, препятствующих изменениям. На протяжении последних 35 лет доктор Ицхак Адизес работал с крупнейшими коммерческими организациями мира и консультировал многих глав государств. Методология, которая носит его имя, помогала организациям разных стран достигать достойных результатов и завоевывать ведущие позиции в самых разных отраслях – от банковского дела до индустрии общественного питания, и самых разных структурах – от церквей до правительств. Он является основателем и генеральным директором Института Адизеса. Его работы публиковались в Inc. Magazine, Fortune, The New York Times, The London Financial Times, Investor Relations Daily, Nation's Business и World Digest.

Доктор Адизес – выдающийся лектор и автор книг. Владея четырьмя языками, он читал лекции более чем в 40 странах. В течение тридцати лет он был штатным преподавателем школы менеджмента Калифорнийского университета в Лос-

Анджелесе и работал в качестве приглашенного преподавателя в Стэнфордском университете, Колумбийском университете, Еврейском университете в Иерусалиме и Тель-Авивском университете. Доктор Адизес написал семь книг, которые были переведены на двадцать два языка. Его книга *Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do about It* («Жизненные циклы компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать»), впервые опубликованная в 1989 году, стала признанной классикой теории менеджмента и была отмечена *Library Journal* как одна из десяти лучших книг о бизнесе. Исправленное и дополненное издание этой работы было опубликовано в 1999 г. под названием *Managing Corporate Lifecycles* («Управление жизненными циклами компании»). Полный список его работ приводится в конце книги.

[ichak@adizes.com](mailto:ichak@adizes.com) (<mailto:%20ichak@adizes.com>)

## Предисловие научного редактора

Перед вами – очередная книга Ицхака Адизеса. Она является естественным продолжением ранее опубликованной книги «Идеальный руководитель», в которой автор обосновал свои сомнения в существовании «идеального» руководителя, т. е. человека, способного одинаково блестяще реализовать все функции, необходимые для деятельности организации. Позитивный аспект теории Адизеса состоит в том, что она предлагает решение проблемы эффективного управления компанией. С точки зрения Адизеса, выход состоит в формировании команды менеджеров, которую он называет взаимодополняющей, поскольку ее члены дополняют друг друга в отношении способности осуществлять ключевые функции менеджера. В первой книге автор предупреждал, что построение такой команды – дело непростое, поскольку менеджеры, блестяще справляющиеся, например, с администрированием, обычно плохо понимают своих коллег, сильнейшая сторона которых – предпринимательство. Проблемы возникают и при взаимодействии менеджеров, ориентированных на результат, и тех, кого автор называет «интеграторами».

В новой книге Адизес в деталях описывает, что же нужно делать для того, чтобы преодолеть описанную выше трудность. Фактически, ответив в «Идеальном руководителе» на вопрос «что?» (что нужно делать, дабы преуспеть в

управлении компанией), теперь он отвечает на вопрос «как?», который не менее важен для обеспечения этого успеха.

Книга построена просто: сначала автор описывает свою точку зрения на то, что такое менеджмент, потом кратко характеризует свою модель стилей менеджмента и рассказывает о том, что, по его мнению, представляют собой неправильные стили менеджмента. После этих вводных глав следуют рекомендации носителям приемлемых стилей менеджмента. В заключительных главах эти рекомендации сводятся воедино и автор объясняет, как необходимо общаться с людьми, склонными к использованию стилей менеджмента, отличающихся от вашего.

В чем привлекательность новой книги Ицхака Адизеса? На мой взгляд, она чрезвычайно практична. Ее можно весьма эффективно использовать для самообразования и самостоятельной отработки конкретных приемов менеджмента. Книга заставляет задуматься о том, что мы зачастую обкрадываем себя, инстинктивно стремясь общаться и работать с людьми, похожими на нас: ведь так проще. Те, кто сильно от нас отличается, кажутся нам странными и даже вызывают раздражение. А ведь именно они могут и разнообразить нашу жизнь, и сделать то, на что мы не способны, или то, что мы не любим делать. Выработка симпатии к непохожим на нас людям – важная задача личностного роста.

В то же время модель Адизеса и представленные в книге рекомендации могут послужить замечательной основой для разработки тренингов, предназначенных для менеджеров всех уровней. Последний тезис может показаться спорным, поскольку в названии книги речь идет о развитии лидеров, а не менеджеров вообще. Однако я твердо убежден, что в современных организациях лидеры нужны на всех уровнях управления и что дихотомия «лидер – менеджер» ушла в прошлое: в наши дни эффективный менеджер всегда должен быть еще и лидером. При этом в лидеров не превращаются, оказавшись на вершине организационной иерархии, ими становятся, последовательно развивая лидерские качества и увеличивая масштаб лидерства. Поэтому чем раньше человек задумается о своих предпочтениях относительно стиля лидерства, тем больше у него шансов быстрее стать хорошим менеджером.

Чтение книги Адизеса навело меня на мысль о том, что ее идеи можно использовать как на открытых тренингах по командообразованию, так и на сессиях team building для конкретных команд управленцев, чего не скажешь о

многих других идеях, используемых при построении команд. Дело в том, что командообразование – это форма групповой работы, весьма существенно зависящая от культурных традиций страны, где она реализуется. Американские методы team building, ориентированные на построение проектных команд, основаны на простой идее о том, что необходимо преодолеть индивидуализм, свойственный американской культуре. Проще всего это делается путем демонстрации преимуществ командной работы для индивида: большая часть приемов team building как раз и должна показать человеку, что его личный результат резко возрастает при работе в команде. Заметьте, что демонстрировать это можно и на открытых семинарах, где обучаются люди, не планирующие в дальнейшем работать вместе.

В нашей стране американские методы командообразования работают не всегда, поскольку россиянам свойственна специфическая форма индивидуализма, основанная на стремлении избавиться свою личность от посягательств со стороны внешней среды. Преодолеть этот индивидуализм, демонстрируя увеличение личных достижений при работе в команде, невозможно, в том числе вследствие пониженной мотивации к достижениям, которой отличается большинство россиян. Основа командообразования в российском варианте – это формирование доверия к тем, с кем ты работаешь. С этой точки зрения открытые традиционные семинары по team building в России – занятие малоэффективное. Имеет смысл проводить их только для проектных команд, в которых людям предстоит длительное время работать сообща. Модель Адизеса PAEI делает и открытые семинары в этой области целесообразными.

Действительно, на открытых семинарах, построенных на базе модели Адизеса, менеджер может отчетливее понять свои предпочтения в отношении стиля руководства, научиться быстро выявлять предпочтения других людей и строить с ними такие взаимоотношения, которые приводят к эффективному решению групповой задачи.

Стоит отметить, что, хотя идеи, изложенные в настоящей книге, легче освоить, если предварительно прочитать «Идеального руководителя», новая книга Адизеса, безусловно, представляет самостоятельный интерес. Она будет полезна буквально каждому, задумывающемуся не только о своей карьере менеджера, но и просто размышляющему над тем, как повысить свою эффективность во взаимодействии с другими людьми.

С. Р. Филонович

Д. ф.-м. н., проф.,

декан Высшей школы менеджмента ГУ – Высшая школа экономики

Москва, ноябрь 2007 г.

## Предисловие автора

### Зачем нужна эта книга?

Впервые я изложил свою теорию менеджмента в книге *How to Solve Mismanagement Crisis*[1 - Ицхак Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – Прим. пер.] (опубликована в издательстве Dow Jones Irwin в 1979 г., позднее несколько раз переиздавалась Институтом Адизеса, Adizes Institute). Эта работа была переведена на 22 языка и стала бестселлером в ряде стран. Сотрудничество с сотнями компаний из 48 стран мира значительно обогатило мое знание предмета и позволило переработать каждую главу в отдельную книгу. Глава о жизненных циклах развития компании превратилась в книгу *Corporate Lifecycles: Why Organizations Grow and Die and What to Do about It* (Paramus, N. J.: Prentice Hall, 1989) («Жизненные циклы компании: Почему развивается и умирает организация и что с этим делать»). Впоследствии эта книга была переиздана Институтом Адизеса в расширенном и дополненном виде.

Глава о том, как добиться расцвета организации, стала книгой *The Pursuit of Prime* («Погоня за расцветом», Santa Monica, Calif.: Knowledge Exchange, 1997), а глава о том, как управлять изменениями, выросла в книгу *Mastering Change* («Управление изменениями», Santa Monica, Calif.: Adizes Institute, 1992).

Остальные части исходной книги легли в основу серии из трех книг. В первой из них – *The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It*[2 - Ицхак Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого

следует. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – Прим. пер.] – я рассказываю, почему невозможно стать безупречным руководителем, описанным в учебниках, которого пытается взрастить существующая система подготовки менеджеров.

Успешные и неудачные стили управления – речь идет не о совокупности абстрактных достоинств, которыми не обладает ни один человек в мире, а о существующих подходах, применяемых нормальными людьми, – освещаются во второй книге – Management/Mismanagement Styles («Стили успешного и неправильного менеджмента»).

Третья книга в данной серии (Leading the Leaders) – How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours («Развитие лидеров: Как улучшить свой стиль управления и общаться с носителями иных стилей») – поможет читателю определить собственный стиль управления и компенсировать его недостатки. Она научит вас находить общий язык с подчиненными, коллегами или начальниками, которые придерживаются иного стиля, нежели вы сами. Материал изложен в форме рекомендаций носителям разных стилей. Эта книга будет полезна как высшим руководителям, которые занимаются коучингом, так и представителям молодой профессии корпоративных коучей[3 - Здесь автор использует термин corporate coaches, который иногда неточно переводят на русский язык словосочетанием «корпоративный тренер». Coaching (коучинг) – это специфический вид деятельности, отличный от тренинга. Поэтому в данном случае выражение Адизеса переведено как «корпоративные коучи», т. е. использована калька с английского для обозначения специалиста, занимающегося корпоративным коучингом. – Прим. науч. ред.].

### Задачи книги

Эта книга – не тематический обзор литературы, хотя автор ссылается на опубликованные материалы, чтобы показать, что его опыт не уникален. В основе представленных рекомендаций лежат заметки с «поля боя» – наблюдения, сделанные автором при обучении высших руководителей по всему миру. Можно по праву сказать, что эта книга создавалась более тридцати лет.

Важно подчеркнуть, что цель этих рекомендаций – не изменить людей, но обогатить стиль управления менеджера. Слово «изменять» часто подразумевает радикальные перемены, например смену времен года – от зимы к лету. Личность не может перемениться столь же резко. Однако в наших силах сделать лето не таким знойным, а зиму менее студеной. Обогатить стиль не значит до неузнаваемости изменить личность и поведение. Цель коучинга – сделать каждого руководителя более гибким и научить его работать с носителями иных стилей.

Понятно, что речь идет не о смене парадигмы или коренном перевороте, а о постепенном и непрерывном совершенствовании. Но такова жизнь. Я не верю, что внутренняя сущность человека может измениться, хотя мне бывает очень непросто убедить в этом руководителей компании. «Почему он не меняется? – недоумевают они. – Вы можете нам изменить его?» «Человек не может измениться, – отвечаю я в таких случаях, – но он может стать невыносимым или более гибким, и последнего часто вполне достаточно для того, чтобы с ним сотрудничать».

Внося ясность в формулировки, я стараюсь адекватно установить планку. Иногда компании нанимают коуча, рассчитывая, что его подопечные станут другими людьми. Того же мы ждем от партнера по браку, пока не поймем, что это невозможно. Не пытайтесь превратить рыбу в птицу – для этого не хватит целой жизни. Однако в наших силах помочь сработаться носителям разных стилей.

## Идея книги

В главе 1 данной работы я возвращаюсь к идее, которая легла в основу книги *The Ideal Executive*, – идеального лидера, менеджера или руководителя не существует и не может быть. Книги и учебники, которые пытаются сделать из нас безупречных менеджеров, лидеров или руководителей, исходят из ложной посылки о достижимости идеала. Никто не может выполнять все функции лидера или менеджера безукоризненно. Каждый успешно справляется с определенными функциями, но никто не способен быть на высоте всегда и при любых обстоятельствах. Любой человек имеет свои достоинства и недостатки, но, хотя никто не совершенен, считается, что руководитель должен быть непогрешим.

Классики теории менеджмента, в том числе Гарольд Кунц, Уильям Ньюмен и даже Питер Друкер, описывают менеджеров так, точно все они придерживаются единого стиля, которому можно без труда обучить каждого. Тот факт, что разные люди по-разному подходят к организации, планированию и созданию мотивации, т. е. к управлению, попросту упускается из виду.

Идеального, безупречного руководителя нет и не может быть. Означает ли это, что все организации обречены на неправильное управление? Ничуть не бывало! Нас выручит взаимодополняющая команда. Но как люди, которые придерживаются совершенно разных стилей, могут дополнять друг друга и работать вместе?

Первым делом нужно уяснить, что носители разных стилей говорят на разных «языках», – в одни и те же слова и жесты они вкладывают разный смысл. Освоив язык тех, с кем мы работаем, мы можем сформировать взаимодополняющую команду и обеспечить благоприятные условия для ее работы. Конфликт между разными стилями неизбежен, но в такой обстановке он не станет деструктивным.

Задумайтесь, как воспринимают ваше поведение окружающие. Трезво оценив собственный стиль, вы поймете, что ваша манера общения может вызвать сложности у носителей иных стилей. Зная характер этих сложностей, вы можете внести соответствующие поправки. Задача данной книги – рассказать о том, как изменить свой стиль, чтобы научиться работать с другими людьми и научить их работать сообща.

## Методология и источники информации

Эта книга подводит итоги тридцати лет работы в сфере корпоративных преобразований. Занимаясь консалтингом и читая лекции, я много ездил по миру и имел возможность обмениваться впечатлениями и наблюдениями с высшими руководителями из разных стран.

За эти годы я работал в 48 странах с компаниями, объем продаж которых составлял от миллиона до 15 миллиардов долларов, при стоимости активов до 120 миллиардов долларов, а численность сотрудников варьировалась от 15

человек до сотен тысяч. Эти компании применяют самые разные технологии и представляют различные отрасли, включая авиацию, страхование, банковское дело, исполнительское искусство, музейное дело, и правительственные органы. Среди них есть предпринимательские и некоммерческие организации. Кроме того, мой опыт и знания в области стиля лидерства позволили мне консультировать нескольких глав государств.

Я убедился, что, несмотря на глубокие культурные различия стран, в которых я побывал (среди них Тайвань, Япония, Швеция, Мексика, Греция, Израиль, Англия и Соединенные Штаты), моя теория стилей управления верна в любой из них. Стили управления не зависят от культуры, хотя я заметил, что на предпочтениях в этой сфере сказываются социальные нормы.

В главе 1 я конспективно излагаю содержание первой книги в данной серии, «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). Я определяю понятие менеджмента, рассматриваю миф об идеальном менеджере и кратко формулирую собственную теорию менеджмента, описывая четыре функции – P, A, E и I – необходимые для успешного менеджмента. Далее я объясняю, почему эти функции несовместимы, почему они неизбежно конфликтуют и как действовать в случае конфликта. И наконец, я размышляю о том, что отличает хорошего руководителя от выдуманного идеального менеджера, найти которого столь же нереально, как повстречать единорога.

В главах 2 и 3 кратко изложено содержание второй книги – «Стили успешного и неправильного менеджмента» (Management/Mismanagement Styles), – поскольку, не владея этой информацией, читатель не поймет данную книгу. В главе 2 описаны стили менеджмента, которые имеют место, когда одна из PAEI-функций выполняется блестяще, а прочие удовлетворительно. Я называю носителей этих стилей производителем – Paei, администратором – pAei, предпринимателем – paEi и интегратором – paeI.

В главе 3 названные стили менеджмента сопоставляются с неправильным менеджментом, при котором одна-единственная функция выполняется в ущерб прочим. Здесь описаны руководители, которые способны выполнять не более одной из четырех основных функций – Герой-одиночка, P-; Бюрократ, -A-; Поджигатель, -E-; Горячий сторонник, -I и Мертвый пень, -, который не выполняет ни одной PAEI-функции.

(Если вы уже читали книги «Идеальный руководитель» (The Ideal Executive) и «Стили успешного и неправильного менеджмента» (Management/Mismanagement Styles), вы можете пропустить эти главы.)

В главах 4–7 даны рекомендации носителям каждого из четырех базовых стилей управления. Они помогут тем, кто знает свой стиль, внести в него необходимые поправки, чтобы компенсировать свои недостатки и успешно общаться с руководителями другого типа.

Каждому стилю посвящена отдельная глава. Рекомендации в каждой главе сгруппированы в соответствии с пятью основными видами управленческой работы – принятие решений, внедрение, формирование команд, управление персоналом и управление изменениями – и учитывают особенности поведения и манеры общения конкретного стиля. Изложение материала внутри разделов не имеет жесткой структуры. Все рекомендации сопровождаются краткими пояснениями.

В главе 8 дана сравнительная характеристика проблем отдельных стилей. Рекомендации носителям разных стилей сводятся воедино, что позволяет сопоставить присущие им недостатки и промахи. Прочитав эту главу, вы изумитесь, как организациям удается работать, не взрываясь под действием внутренних противоречий.

Главы 9 и 10 рассказывают о том, как общаться с начальником, подчиненным или коллегой, стиль которого отличен от вашего. (Манера общения зависит в первую очередь от собеседника, поэтому ваш собственный стиль при этом не имеет значения.) Лишь тот, кто умеет находить подход к людям, способен влиять на них, а чем больше влияние менеджера, тем выше качество его решений.

В главе 9 перечислены признаки, по которым можно определить базовый стиль человека, и универсальные рекомендации по общению с носителями разных стилей. В главе 10 даны конкретные рекомендации по взаимодействию с носителями каждого стиля при принятии решений, внедрении, формировании команд, управлении персоналом и управлении изменениями.

## Как читать эту книгу

Чтобы извлечь максимальную пользу из этой книги – в особенности если вам все еще кажется, что вы способны справиться с работой в одиночку без помощи тех, кто восполнит ваши недостатки, – сначала прочтите две первые книги в данной серии.

Мои рекомендации предназначены тем, кто готов совершенствоваться. Они станут отличным подспорьем для людей гибких и непредубежденных. Не следует думать, что ваш стиль лучше прочих. Имейте в виду, не все рекомендации актуальны для вас, во всяком случае, в текущий момент. Определите собственный стиль и выберите те, что применимы к вам.

Когда вы начнете изучать эти рекомендации, прочитывайте не более пяти-шести за раз. Пояснения к каждому тезису занимают не меньше страницы, а развивая его, можно написать целую книгу. Избыток информации утомляет мозг, – тот, кто попытается прочесть сборник анекдотов в один присест, быстро пресытится шутками и заскучает.

Я очень советую вам периодически перечитывать эту книгу по мере продвижения по служебной лестнице. Во-первых, это позволит вам не забывать изученные рекомендации, а во-вторых, в свете нового опыта то, что казалось несущественным ранее, может обрести значение и смысл. Я часто перечитываю собственные рекомендации, и в зависимости от того, что происходило со мной в последнее время, они могут показаться мне банальностью или озарением.

Все нуждаются в напоминаниях. Общаясь с людьми, я порой нарушаю собственные принципы. Я заметил, что, если я устал или взволнован, я не обращаю внимания на стиль своего собеседника и разговариваю с ним как с себе подобным. В такой ситуации мне ничего не стоит спровоцировать дисфункциональный конфликт или вложить в него свою лепту.

Имейте в виду, мои рекомендации не помогут менеджерам, у которых есть прочерки в PAEI-коде. Если кто-то абсолютно неспособен выполнять одну из функций, ему не помогут никакие советы и усовершенствовать его стиль невозможно. Поэтому там, где речь идет о P-стиле, я имею в виду PAei-менеджера, но никак не P-, а там, где упомянут A, подразумевается PAei, а не -A-

## Стиль изложения

Излагая материал, я в основном использую мужской род, чтобы не перегружать текст бесконечными переключениями с «него» на «нее». При этом я считаю, что связывать конкретный стиль управления с гендерной принадлежностью руководителя неправильно. Все мои выводы в равной степени относятся и к менеджерам-женщинам. Если иногда я употребляю женский род применительно к какому-либо стилю управления, то и в этом случае мои замечания касаются представителей обоих полов.

## Просьба к читателям

Я буду рад, если вы поделитесь своим мнением об этой книге. Вызвала ли она какие-либо возражения? Согласуется ли ваш практический опыт с моими выводами или опровергает их? Напишите мне об этом.

Я учусь у каждого, кто делится со мной своими соображениями. Если у кого-то из читателей есть желание высказать свое согласие или несогласие с моими тезисами, поделиться опытом, любопытным случаем или карикатурой, которые иллюстрируют мои мысли, я буду очень признателен. Пишите по адресу: Adizes Institute, 2815 East Valley Road, Santa Barbara, CA 93108, а лучше воспользуйтесь электронной почтой: [ichak@adizes.com](mailto:ichak@adizes.com) (<mailto:%20ichak@adizes.com>).

Спасибо.

Ицхак Калдерон Адизес

Санта-Барбара, Калифорния,

2004 г.

## Глава 1

### Что такое менеджмент

Сначала давайте определимся с терминами. Как мы понимаем слово «менеджер» и какие функции включает понятие «менеджмент»?

В учебниках пишут, что менеджеры – их называют также администраторами, руководителями и лидерами – планируют, принимают решения, управляют, организуют, контролируют и побуждают к действию.

Однако не в каждой организации менеджмент выполняет все перечисленные функции. Несколько лет назад, изучая менеджмент в сфере культуры – управление оперными и балетными труппами, театрами и оркестрами, я убедился, что людьми творческих профессий нельзя руководить так же, как рабочими на производстве {1}. Менеджеры не могут планировать, организовывать и контролировать их работу так, как написано в учебнике. Аналогичное явление имеет место в системах здравоохранения и образования {2}. Не все управленческие функции в этих структурах выполняют администраторы. Так, правила в учреждениях здравоохранения устанавливаются главным образом врачами, а в образовательных учреждениях – преподавателями.

Наше понимание менеджмента нельзя назвать общепринятым. Есть страны, где осуществлять процесс управления в привычном для нас виде попросту запрещено законом. К примеру, когда на предприятиях социалистической Югославии действовали принципы самоуправления, руководителям (по конституции!) запрещалось принимать решения так, как это принято у нас, – т. е. решать что-либо за всю организацию. Роль руководителя сводилась к тому, чтобы предложить решение и постараться убедить работников в его целесообразности. Последней инстанцией при определении норм выработки, уровня оплаты труда, объема капитальных вложений и т. д. был рабочий коллектив {3}.

Есть и другие страны, в которых менеджмент не одобряется обществом. Так, в Израиле в период расцвета сельскохозяйственных коммун, киббуцев, действовало

правило, согласно которому смена руководителей происходила каждые два-три года, а значит, никто не мог стать, как говорят в США, профессиональным менеджером, т. е. человеком, чье основное занятие – определять, что должны делать другие.

Английское слово «управлять» (to manage) не имеет эквивалентов в ряде языков, в частности в шведском, французском, сербском и хорватском. Вместо него употребляются глаголы «направлять», «возглавлять», «администрировать». Когда носители этих языков хотят выразить понятие «управлять», соответствующее слову «manage», они пользуются английским словом.

На испанский язык «manage» переводится как «manejar», что означает «управлять» применительно к лошади или автомобилю. Когда испанцу нужно выразить понятие «управлять», эквивалентное глаголу «manage», он использует глаголы «направлять» или «администрировать».

Среди синонимов слова «управлять» в английском словаре можно найти следующие: «принимать решения», «воздействовать», «планировать», «контролировать», «организовывать», «править», «достигать цели», «руководить», «мотивировать», «добиваться успеха», «доминировать», «регулировать», «направлять» и даже «манипулировать».

Что общего у всех этих синонимов? Все перечисленные действия носят однонаправленный характер. Управляющий субъект указывает управляемому, что делать. Понятие «мотивировать» подразумевает, что лицо, которое создает мотивацию, заранее знает, что нужно сделать. Суть мотивации в том, чтобы убедить подчиненного сделать это добровольно.

Того, кто должен выполнять решения менеджера, называют подчиненным. Буквальное значение этого слова – низший по чину. Предполагается, что босс более дальновиден и проницателен, чем те, кто ему подчиняется[4 - В переводе теряется игра слов оригинала supervisor (начальник, старший по чину) – superior vision (проницательность, дальновидность). – Прим. пер.]. То есть менеджмент предполагает определенную иерархию возможностей.

Таким образом, мы видим, что процесс управления в том виде, в каком он преподается и описывается в литературе, не лишен ценностной составляющей. Он является не только наукой и искусством, но и отражает социально-

политические ценности. Все синонимы слова «управление» обозначают разновидности манипуляции.

Так что же такое менеджмент, который запрещен в одних странах, не одобряется в других, а в третьих отсутствует вовсе?

Функционалистский взгляд

Попробуем определить роль менеджмента исходя из его функции: для чего он нужен? Что случится, если его не будет?

Данная функция должна быть свободна от ценностной нагрузки и социально-политических и культурных предпочтений. Будь то руководство предприятием, воспитание детей или управление государством – распоряжаемся ли мы собственной жизнью, семьей, бизнесом, некоммерческой организацией или обществом – принципиально речь идет об одном и том же, единственное различие – это размер и характер объекта управления.

Какова функция менеджмента? Для чего он предназначен? Согласны ли вы, что менеджмент должен обеспечить успешное управление организацией?

Что значит «успешное управление организацией»? Управление можно считать успешным, если организация результативна и эффективна в ближайшей и долгосрочной перспективе. Результативность в краткосрочном аспекте означает, что организация удовлетворяет текущие потребности клиентов. Эффективность в краткосрочном аспекте означает, что она работает, используя минимум необходимых ресурсов и избегая ненужных потерь.

Результативность в долгосрочной перспективе означает, что организация сумеет удовлетворить потребности будущих клиентов и что она готова к упреждающим действиям в случае изменения внешних условий. Эффективность в долгосрочной перспективе означает, что в организации нет незаменимых. Она органично адаптируется к внутренним изменениям, сохраняя жизнеспособность.

Таким образом, конечная цель менеджмента – сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Заметьте, что данное определение свободно от ценностных суждений. Оно применимо к структурам любого масштаба независимо от задач, местонахождения и технологии, идет ли речь об объединении праведников или недоброй памяти нацистском лагере смерти. Оно применимо к управлению семьей, предпринимательскими и некоммерческими организациями и странами.

Это универсальная функционалистская теория менеджмента.

Как достичь конечной цели менеджмента, будь то руководство предприятием, воспитание детей или управление государством?

Занимаясь исследованиями и экспериментами на протяжении сорока лет, я пришел к выводу, что для этого менеджмент должен выполнять четыре функции. Каждая из них необходима, а в совокупности они достаточны для успешного управления. Если все четыре функции выполняются, организация будет результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Что это за функции? Для начала давайте определим каждую из них {4}.

Первая функция, которую должен выполнять менеджмент в любой организации, – это Producing, или производство результатов, обеспечивающее результативность организации в краткосрочном аспекте. О каких результатах идет речь?

Организация должна удовлетворять потребности клиентов, ради которых она существует. Почему люди обращаются к вашей компании? Для чего вы им нужны? Какие услуги им требуются? Дело Р, производителя, – удовлетворить их потребности. Оценить эту функцию можно по количеству людей, которые возвращаются, чтобы приобрести конкурентоспособные продукты или услуги вашей компании.

Вторая функция, Administrating, или администрирование, нужна, чтобы поддерживать порядок в организационных процессах: компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной

интенсивностью. Задача А, администратора, – обеспечить эффективность в краткосрочном аспекте.

Когда затраты на удовлетворение потребностей клиентов ниже, чем цена, которую готов заплатить клиент ( $P > A$ ), организация рентабельна в краткосрочном аспекте.

А как насчет долгосрочной перспективы?

В долгосрочной перспективе не обойтись без провидца. Он определяет курс, которым должна следовать организация. Такой человек готов к упреждающим действиям в условиях постоянных изменений, что делает компанию результативной в долгосрочной перспективе. Это функция Entrepreneur, предпринимателя, который подходит к делу творчески и готов рисковать. Если эта функция выполняется успешно, услуги и/или продукты организации будут пользоваться спросом у будущих клиентов.

И наконец, менеджмент должен обеспечить Integrating, или интеграцию, т. е. создать такую атмосферу и систему ценностей, которые заставят людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым, что делает организацию эффективной в долгосрочной перспективе.

Эти четыре функции необходимы для успешного управления любой организацией, независимо от технологии, культуры и масштабов. Как только одна или несколько функций перестают выполняться, мы сталкиваемся с неправильным менеджментом. Если неудовлетворительно выполняется Р-функция, клиенты остаются неудовлетворенными, а объем продаж снижается. Если плохо выполняется А-функция, организация несет неоправданные потери. Если организация не справляется с Е-функцией, новые продукты поставляются на рынок с опозданием и не пользуются спросом. И наконец, если не реализована I-функция, у компании начинаются конвульсии, когда ее оставляет лидер. В любом случае мы сталкиваемся с предсказуемой, воспроизводимой моделью неправильного менеджмента, одинаковой в любом уголке земного шара, безотносительно к культуре, технологии и размеру организации.

Четыре функции Р, А, Е и I представляют собой что-то вроде «витаминов» – все они необходимы для здоровья организации в краткосрочном и долгосрочном аспекте. Если хотя бы одного из них не хватает, организации угрожает болезнь с

определенными симптомами. Однако, умело подпитывая организацию недостающим «витамином», можно улучшить ее работу и оздоровить ее в ближайшей и долгосрочной перспективе.

На протяжении 30 лет я вместе со своими коллегами, освоившими РАЕI-концепцию {5} и прочие методы, описанные в моих книгах, консультирую компании по всему миру. Эта опробованная методология позволяет анализировать ситуацию, решать проблемы и прогнозировать поведение.

Почему отдельные функции несовместимы?

Питер Друкер понимал сложность управленческой работы. «Для решения задач, стоящих перед высшим менеджментом, – пишет он, – требуется по меньшей мере четыре типа людей». Друкер определяет их как «человек мысли», «человек дела», «человек народа» и «человек переднего края». Друкер признает, что «людей, сочетающих в себе эти четыре стиля, практически не встречается» {6}. Однако, сделав вывод о том, что для управления организацией недостаточно одного стиля, Друкер не идет дальше. Почему нужны те или иные стили? Что они собой представляют и как они должны взаимодействовать, чтобы их носители могли работать вместе, несмотря на свои различия? Этот пробел я пытаюсь восполнить в своих книгах.

Почему безупречного РАЕI-менеджера, который умеет все, не существует?

Ни один менеджер не может быть идеальным РАЕI-руководителем, который нужен любой организации, поскольку РАЕI-функции несовместимы в краткосрочном аспекте, т. е. не могут выполняться одновременно. Так, например, несовместимы Р и I. Приходилось ли вам посещать курсы или семинары по развитию I-навыков? Вас учат ладить с людьми, эффективно общаться и быть более чутким и восприимчивым. Затем вы возвращаетесь на работу, разражается кризис, начинается аврал, и вам приходится устроить собрание, выступая в роли Р. Вам некогда убеждать, объяснять или создавать мотивацию. Что произойдет с вашей ориентацией на работу в команде и способностью терпеливо выслушивать других?

Когда нужно срочно произвести результаты, т. е. обеспечить выполнение Р-функции, вполне нормально временно стать диктатором, не заикливаясь на интеграции и работе в команде. Р вытесняет I.

Вдумаемся в проблему глубже. Все мы знаем менеджеров, которые блестяще разрабатывают концептуальные планы и идеи, но не способны отслеживать детали их реализации. Иные – талантливые интеграторы; они чутки, умеют поставить себя на место другого, однако не в состоянии принимать трудные решения.

Это объясняется очень просто: четыре функции нельзя считать взаимоисключающими, однако они несовместимы в краткосрочном аспекте, т. е. одна мешает выполнению другой. Способность успешно выполнять одну из PAEI-функций наверняка снизит способность осуществить другую.

Четыре функции несовместимы в любых сочетаниях, это относится не только к Р и I. Так, производство Р идет вразрез с предпринимательством Е. Сколько раз вы повторяли: «Я так много работаю, что у меня нет времени думать». Вы так поглощены удовлетворением текущих потребностей, что у вас не остается времени и сил подумать о перспективах. Таким образом, Р угрожает Е – если вы день и ночь трудитесь не покладая рук, думая лишь о краткосрочных результатах, вам нелегко, а то и невозможно быть в курсе происходящих изменений. Ваш разум подобен фотокамере. Он держит в фокусе либо ближайшие объекты, либо те, что находятся вдали.

Верно и обратное – Е угрожает Р. Предпринимательство предполагает изменения, а это ставит под угрозу выполнение Р-функции. Производственники вечно ворчат на конструкторский отдел: «Если вы не прекратите вносить изменения, мы никогда не доведем дело до конца!» Наступает момент, когда нужно прекратить строить планы и заняться их реализацией.

Рассмотрим другую комбинацию: Р и А. Эти функции тоже несовместимы. Если вы хотите добиться высокой результативности, не рассчитывайте на эффективность. Именно поэтому молодые компании, которые без конца «тушат пожары» и сталкиваются с непредвиденными проблемами, неорганизованы и неэффективны. Они вынуждены мириться с тем обстоятельством, что организованность и порядок – А – приходится отложить на потом.

Верно и обратное: обеспечивая высокую эффективность, вы рано или поздно потеряете в результативности. Так происходит в бюрократических системах, где каждая мелочь запланирована, а любая переменная строго контролируется. Чем больше вы контролируете, тем менее гибкой – а значит, менее восприимчивой к меняющимся потребностям своих клиентов – становится система в целом.

Представьте теннисиста, который тренируется, пока не доведет каждое движение до совершенства, а потом предлагает сопернику посылать мяч в ту точку корта, где ему удобнее отбить мяч.

Такой подход я называю не приблизительно верным, а образцово неверным. Именно так действует бюрократия. Тот факт, что потребности клиента изменились, никого не волнует. Каждый механически выполняет свою работу, как запланировано, чтобы обеспечить максимальную эффективность и контроль. Все чрезвычайно эффективно и предельно нерезультативно.

В чем несовместимость предпринимательства E и администрирования A? Если вы кладете новые идеи под сукно во имя эффективности, это мешает вам оставаться активным, инициативным и результативным в долгосрочной перспективе. Таким образом, A представляет угрозу для E. Верно и обратное: избыток изменений создает помехи систематизации, режиму и порядку.

Рассмотрим несовместимость администрирования A и интеграции I. В какой стране меньше всего адвокатов на душу населения? В Японии. Потребность японцев в A – строгих правилах и процедурах – невысока благодаря развитой I. Японский бизнес отличается высочайшей преданностью делу и тесные взаимосвязи между людьми. Компании гарантируют пожизненную занятость, а на предприятиях царит почти семейная атмосфера. Здесь заботятся друг о друге, руководствуясь в первую очередь нормами национальной культуры, а не предписаниями правовых институтов.

A в какой стране больше всего адвокатов на душу населения? В США. Уровень A чрезвычайно высок и продолжает расти. Наша судебная система перегружена. Мы постоянно ищем тех, кто, вмешавшись в наши внутренние дела, решит проблемы наших взаимоотношений. Наша I оставляет желать лучшего.

Из-за описанных проблем совместимости у каждого руководителя есть свои достоинства и недостатки, которые сказываются на его способности выполнять

ту или иную функцию. Успешно осуществляя преобразования, раЕі-менеджер может оказаться неважным администратором. Будучи прекрасным организатором, менеджер с кодом рАеі бывает недостаточно предприимчив. раеі-руководитель отлично разбирается в людях, но едва ли будет непревзойденным производителем, предпринимателем или администратором.

И так далее. К сожалению, у любого руководителя способность к выполнению отдельных РАЕІ-функций может быть нереализованной, вытесненной, затухающей или попросту неразвитой изначально.

### Миф об идеальном менеджере

В газете New York Times однажды появилась статья, в которой меня назвали «профессиональным заклинателем» {7}: я прихожу в компанию и принимаюсь заклинать менеджеров распрощаться с заблуждениями и не пытаться достичь невозможного.

О чем идет речь? Нельзя найти и даже подготовить идеального менеджера, руководителя или лидера, который способен единолично создать организацию и управлять ею, обеспечивая результативность и эффективность в краткосрочном и долгосрочном аспекте.

Попробуйте провести такой эксперимент. Пригласите высшее руководство компании в зал заседаний и попросите каждого из присутствующих составить список пяти самых актуальных проблем, стоящих перед вашей организацией. Участники эксперимента должны соблюдать следующие правила: во-первых, не упоминать никаких имен; во-вторых, не пользоваться союзом «потому что» – объяснение проблем нам не требуется.

Пусть они просто возьмут лист бумаги и перечислят пять самых серьезных, самых острых проблем, которые приводят к неблагоприятным результатам или порождают нежелательные процессы. Этот список они могут никому не показывать.

Необходимо, чтобы в нем упоминались только те проблемы, которые находятся в компетенции присутствующих. Нельзя пенять на других – можно говорить лишь о том, что упустили из виду они сами. К примеру, вместо того чтобы сетовать на «непредсказуемый рост процентных ставок», следует написать: «Наша стратегия борьбы с риском изменения процентных ставок не работает» и т. д.

Теперь спросите: «Сколько из этих проблем стояло перед компанией в прошлом году?»

Не заглядывайте в их записи. Просто спросите: «Сколько из перечисленных вами проблем было актуально в прошлом году?» Обычный ответ: от 90 до 100 процентов.

А в позапрошлом году?

Почти все, верно?

А три года назад?

И снова – почти все!

Раз так, скажите: сколько из этих проблем будет стоять перед вами через три года?

Большая часть!

Как это объяснить?

Взгляните на свой список проблем еще раз. Сколько из них кто-то из присутствующих мог бы решить в одиночку? Ни одной! Верно? Если бы подобные проблемы были, с ними бы давно уже справились.

Теперь спросите: «Сколько из этих проблем исчезнет, если я дам вам волшебную пилюлю, которая поможет вам стать единой командой и выработать решение, устраивающее всех?»

Все до одной, не правда ли? Если вы следовали инструкциям и включили в список только те проблемы, которые находятся в компетенции присутствующих, тогда по определению становится ясно: решить эти проблемы можно, лишь если те, кто сидит в зале, договорятся между собой.

Что же нам мешает?

Все дело в том, что обычно каждый менеджер решает сразу десяток проблем, хотя было бы куда лучше, если бы десять менеджеров одновременно занимались одной и той же проблемой.

«То, что перечислено в ваших списках, – это не сами проблемы, а их внешние проявления. Вся проблема в ВАС!!! – говорю я. – Вы не умеете работать в команде. Вот в чем главная проблема!»

Деловой мир находится в плену ошибочных представлений об индивидуалистическом характере менеджмента. Считается, что единственный менеджер должен олицетворять собой весь процесс управления, обладая непревзойденными навыками планирования, организации, развития, создания мотивации, руководства, поддержания дисциплины, коммуникации и формирования эффективных команд, способных самостоятельно справиться с поставленными задачами. Этот выдуманный РАЕI-менеджер, руководитель, лидер, царь, султан – назовите его как угодно – готов блестяще выполнить любую из перечисленных задач при любых обстоятельствах в любой организации.

Проблема в одном: где найти это чудо-юдо? Не стоит и пытаться – вы потратите силы впустую! Я называю такого абстрактного РАЕI-руководителя «книжным менеджером», поскольку он встречается только на страницах учебников. Однако в реальности такого менеджера попросту не существует, поскольку справиться со всем перечисленным в одиночку невозможно.

Как же быть?

Хотя все четыре РАЕI-функции необходимы, они редко выполняются одним человеком при принятии отдельного решения. Процесс управления в целом слишком сложен, чтобы с ним справился один человек.

Чем это объяснить?

Как было показано выше, функции Р, А, Е и I несовместимы. Их нельзя выполнять одновременно. Этого не может никто, какая бы проблема ни стояла перед организацией.

Успешный и неправильный менеджмент. Лидерство

Если РАЕI-менеджера не существует, неужели любой руководитель обречен на неправильное управление? Ничего подобного. Мы аргументированно доказали, что каждая из четырех управленческих функций необходима, но недостаточна для успешного управления и что менеджер должен блестяще справляться с одной или несколькими функциями, удовлетворительно выполняя остальные. Р-менеджер должен быть Раеi, а не Р-, А-менеджер – рАеi, а не -А- и т. д. Стиль -А-дисфункционален не потому, что акцент делается на одну функцию, но потому, что прочие функции не выполняются вовсе.

Руководитель, который не справляется с отдельными функциями, управляет неправильно. Менеджер должен уметь выполнять любые задачи, удовлетворительно справляясь со всеми функциями и отлично владея хотя бы одной из них. Но даже лучшие лидеры компаний не могут блестяще выполнять все четыре функции. Как правило, они являются превосходными I и отлично справляются еще с одной-двумя функциями. Соответствие их стиля лидерства потребностям организации зависит от управленческой задачи на конкретном этапе жизненного цикла организации {8}.

Таким образом, различия между успешным руководителем, плохим руководителем и лидером определяются обстоятельствами и уровнем [владения отдельными функциями]. Менеджер, который не имеет прочерков в РАЕI-коде и способен выполнять все четыре функции, даже если он по-настоящему преуспел лишь в одной, будет неплохим, хотя и не идеальным руководителем, если ему поручают работу с учетом его возможностей.

Основная цель обучения руководителей, будь то тренинги представителей высшего руководства в организации или подготовка мастеров делового администрирования в университете, – не сформировать идеального РАЕI-

руководителя, но научить человека признавать собственные недостатки и работать с теми, кто дополняет его сильные и слабые стороны. Для этого нужно дать учащимся представление о функциях, которые должен выполнять любой менеджер независимо от занимаемой должности, и научить их не воспринимать незнакомый подход как угрозу, а использовать его себе во благо.

Подготовка менеджеров: ложная посылка

К сожалению, школы менеджмента по-прежнему пытаются сделать из студентов идеальных руководителей-индивидуалистов. Подобное заблуждение свойственно и экономической теории, которая пытается прогнозировать образ действий фирмы, – вот условия, в которых фирма поднимет цены, а вот те, в которых цены снизятся. Согласно теории процесс группового принятия решений осуществляет абстрактная «фирма». При попытках выяснить, почему были приняты те или иные решения, не учитывается, как они принимались.

Теории управления и школам менеджмента свойственно одно и то же заблуждение – они не разграничивают разные стили и не учитывают, что носители каждого стиля мыслят, действуют и общаются по-своему. Характерный для XX в. феномен менеджмента как профессии и «науки» породил множество школ менеджмента, которые пытаются вооружить новичка знаниями и навыками, необходимыми для успешного управления, и научить ветерана работать более эффективно. Эти попытки отражены в учебниках, которые преподносят коллаж из лучших качеств успешных менеджеров как образ выдающегося менеджера-одиночки, которого нет и не может быть. (Книги, в которых руководители известных компаний делятся своим опытом, не удовлетворяют существующую потребность, поскольку те, как правило, рассказывают только о своих достижениях и умалчивают о промахах и недостатках.)

Приходилось ли вам встречать выпускников лучших университетов со степенью мастера делового администрирования (MBA), которые вызубрили эти учебники от корки до корки, но не так и не стали хорошими руководителями? Полагаю, нередко. Почему? Потому что никто не может преуспевать во всем.

Здесь я придерживаюсь иного подхода, нежели традиционная теория управления. Эта теория говорит о том, что следует делать менеджеру, хотя в реальности ее требования невыполнимы.

Такое обучение не дает ожидаемых результатов, поскольку, по моему мнению, любой из нас способен лишь на неправильное управление. Даже ведущие специалисты в области менеджмента.

Делать ставку на гениальность опасно. Гении встречаются крайне редко. Идет ли речь о музыке, живописи или иных сферах, гениальность свойственна людям, но не компаниям. Если компания будет делать ставку на таланты отдельной личности, даже исключительно одаренной, это резко ограничит ее возможности.

Ральф Эблон

Реальное решение: взаимодополняющая команда

Я убежден, что успешное управление возможно, лишь если отдельные функции выполняют разные люди. Нужно собрать вместе менеджеров с различными подходами и образом мышления. Вместо того чтобы разглагольствовать о руководителе, который планирует, организует и т. д., следует подумать об управленческой команде, выполняющей эти функции. Взаимодополняющая команда должна взять на себя функции производителя, администратора, предпринимателя и интегратора, поскольку ни один человек не справится с ними в одиночку.

Каждый человек в чем-то меня превосходит.

Ральф Уолдо Эмерсон

Мне хотелось бы особо подчеркнуть слово взаимодополняющая, потому что обычно, когда я говорю менеджеру: «Нам нужна команда», он отвечает: «Вы правы. Думаю, следует нанять еще несколько человек вроде меня».

Это не команда. Это клонирование.

Взгляните на свою руку. Разные пальцы дополняют друг друга, и именно это делает руку рукой.

Нам нужна взаимодополняющая команда – ее члены придерживаются разных подходов, а не копируют друг друга. Они допускают различия стилей и мнений и взаимно уравнивают тенденциозность своих подходов. Вот что такое команда.

Заметьте, я говорю не про различия в знаниях. Речь идет не о том, что нужно включить в команду того, кто знает маркетинг, того, кто разбирается в финансах, и того, кто сведущ в бухгалтерии. Я имею в виду различия темперамента и поведения. Нам нужно многообразие стилей.

Рассматривайте это как своеобразную организационную экологию: необходимое условие благополучия организации в ближайшей и долгосрочной перспективе – многообразие.

Но если это столь очевидно, почему данная теория до сих пор не распространилась повсеместно? Потому что несовпадение стилей порождает конфликты, а мы не умеем их разрешать.

Неизбежность конфликта

Поскольку РАЕI-функции несовместимы, те, кто выполняет разные функции, вступают в конфликты.

Администратор конфликтует с предпринимателем – консервативный А любит держать все под контролем, а Е жаждет перемен. Производитель и предприниматель конфликтуют, поскольку Р нужна отдача в краткосрочном аспекте, а Е ориентирован на результаты в долгосрочной перспективе и ему требуется время, чтобы развить свои идеи.

Предприниматель и интегратор конфликтуют, так как Е предпочитает рассуждать, а I – слушать. (Очень немногие могут одинаково хорошо излагать и слушать, т. е. успешно общаться.)

Каждому стилю присуща особая манера общения, а одни и те же слова в устах носителей разных стилей часто имеют противоположное значение. Все это ведет к недоразумениям и конфликтам.

Примером служит манера выражать согласие или несогласие. Если предприниматель не согласен с какой-либо идеей, он, как правило, весьма экспрессивен. Не менее бурно он выражает и свое согласие. Администратор, напротив, предпочитает помалкивать, вместо того чтобы возражать вслух. Подобные нестыковки порождают серьезные разногласия и конфликты {9}.

Как же сформировать управленческую команду, члены которой отличаются друг от друга, но при этом успешно работают вместе?

Чрезвычайно важно признать, что конфликт – неизбежный и даже желательный аспект управления. Для этого нужно научиться иметь дело с теми, чей стиль отличен от вашего. Именно об этом пойдет речь в данной книге.

Как распознать и нанять хорошего менеджера

Если идеальных PAEI-руководителей не бывает, каким должен быть умелый лидер взаимодополняющей команды?

Можно выделить девять составляющих его успеха. Хороший лидер:

Действует сознательно. Хороший лидер понимает, что делает, и знает собственный стиль, свой PAEI-код.

Действует осознанно. Он понимает смысл и последствия своих действий и знает, как его поведение сказывается на поведении других людей.

Загляни внутрь себя и постарайся себя познать, познание же это есть наитруднейшее из всех, какие только могут быть[5 - Цит. по изд.: Мигель де Сервантес Сааведра. Хитроумный идальго Дон Кихот Ламанчский./Пер. с исп. Н. Любимова. – М.: Художественная литература, 1988. Прим. пер.].

## Мигель де Сервантес

Обладает разносторонними способностями. В его РАЕI-коде отсутствуют прочерки. Может ли он выполнять все четыре функции? Успешный руководитель гибок, а плохой нет, поэтому плохой руководитель не способен выполнять – «выполнять» не значит «справляться блестяще» – все виды управленческой работы. Это мешает ему по достоинству оценить работу других.

Знает свои сильные и слабые стороны и свою уникальность. Чтобы сформировать работоспособную команду, руководитель должен трезво оценивать самого себя. Это поможет ему подобрать в команду тех, кто сможет его дополнить.

Принимает свои достоинства, недостатки и свою уникальность. Чтобы работать над собой, нужно принимать себя таким, как есть. Энергетические ресурсы человека ограничены: если руководитель тратит силы на неприятие самого себя, их не останется на то, чтобы меняться в лучшую сторону.

Способен оценить сильные и слабые стороны других людей. Чрезвычайно важно, чтобы руководитель мог оценить преимущества других в тех областях, в которых слаб он сам. К сожалению, многие боятся тех, кто их превосходит. Способен ли руководитель нанимать, использовать и развивать людей, которые не похожи на него самого, или предпочитает более безопасный путь, нанимая себе подобных?

Признает и ценит отличительные особенности других людей. Способен ли он оценить прелесть несходства? Может ли он принять, уважать и поощрять его? Сознает ли он, что его подчиненные будут превосходить его в выполнении управленческих функций, которые даются ему хуже прочих? Не будет ли он воспринимать подобную ситуацию как угрозу?

Я ничему не научился от тех, кто всегда со мной соглашался.

Роберт Хайнлайн

Умеет сбавить темп и расслабиться в сложной ситуации. Чтобы стать хорошим менеджером, нужно уметь возражать, не обижая. Я часто шучу, что хорошего руководителя можно узнать по шрамам на языке – ведь ему нередко приходится прикусывать язык.

Создает условия, в которых конфликт разрешается в атмосфере взаимного доверия и уважения и становится средством обучения. Как принять и обуздать конфликт, направив его в нужное русло? Руководитель, который не способен вызывать доверие и уважение, не сможет разрешать конфликты, неизбежные во взаимодействующей команде. Мы должны преодолеть разногласия, поскольку ваша точка зрения отлична от моей. Пусть это действует мне на нервы, зато так я узнаю нечто новое.

Данная серия – шаг в верном направлении. В книге «Идеальный руководитель» (The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It {10}) материал этой главы освещается более подробно. В книге «Стили успешного и неправильного менеджмента» (Management/Mismanagement Styles {11}) я рассказываю о стилях, которые имеют место, если одни функции выполняются, а другие нет. Эти стили кратко охарактеризованы в следующей главе.

В этой книге рассказывается, как иметь дело с носителями разных стилей и как усовершенствовать собственный стиль, чтобы научиться работать с другими людьми. В будущем я планирую написать о том, как проводить собрания с участием носителей разных стилей, какая структура компании благоприятствует сосуществованию разных стилей и как поощрять людей с учетом различия их потребностей.

Эта книга – только начало.

А теперь давайте рассмотрим стили, которые представляют собой различные комбинации выполняемых функций.

Примечания

1. Adizes, Ichak, with Griffin, Patrick H.: Managing the Performing Arts Organization: Founding Principles in the Management of the Arts (Santa Monica, CA: The Adizes Institute, 1999).
2. Adizes, I. and Zukin, P. «A Management Approach to Health Planning in Developing Countries». Health Care Management Review 2, 1 (1977).
3. Adizes, Ichak. Industrial Democracy, Yugoslav Style: The Effect of Decentralization on Organizational Behavior (New York: Free Press, 1971; reprinted by MDOR Institute, 1977, paper).
4. Более подробно эта тема освещена в первой книге данной серии: Adizes, Ichak: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It (Santa Barbara, CA: The Adizes Institute, 2004), Ch. 1.
5. Более подробно об этом см. Adizes, Ichak. Managing Corporate Lifecycles (Paramus, NJ: Prentice Hall Press, 1999), Ch. 12.
6. Drucker, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper & Row, 1973), p. 616.
7. Fowler, Elizabeth M. «The Team Approved at the Top», The New York Times (Business section, Sept. 16, 1977).
8. В упомянутой работе Managing Corporate Lifecycles.
9. Другим источником конфликта в управленческих командах является различие интересов. Об этом см. в книге The Ideal Executive.
10. В упомянутой работе The Ideal Executive.
11. Adizes, Ichak. Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It (Santa Barbara, CA: The Adizes Institute, 2004).

## Глава 2

### Стили менеджмента

Мы установили, что организация будет результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, если менеджмент выполняет четыре функции: производство результатов Р, администрирование А, предпринимательство Е и интеграцию I.

Каждая функция необходима, а в совокупности они достаточны для успешного управления. Говоря «необходима», я подразумеваю, что, если хотя бы одна из функций не выполняется, мы имеем дело с определенной моделью неправильного менеджмента.

При решении проблем каждая функция нацелена на конкретный тип задач:

Если вы примете окончательное решение, не ответив на все эти вопросы, оно будет «полусырым».

Если вы производите желаемые результаты и успешно осуществляете администрирование, Р и А обеспечат результативность и эффективность в краткосрочном аспекте, но компания будет рентабельна лишь в ближайшей перспективе. Если вы занимаетесь только предпринимательством и интегрированием, Е и I обеспечат результативность и эффективность в долгосрочной перспективе в ущерб краткосрочным результатам.

Чтобы компания была рентабельной в ближайшей и долгосрочной перспективе, требуется успешно выполнять все четыре функции. Если речь идет о

некоммерческой организации, например правительственном учреждении, умелое выполнение этих четырех функций обеспечит надлежащий уровень обслуживания, политическую жизнеспособность или позволит решить любую другую задачу.

Данные функции приходится выполнять даже родителям, поскольку семья – это организация, а значит, система, которая требует выполнения всех названных функций. В традиционной семье муж выполняет функции E и P, делая карьеру и материально обеспечивая своих близких. Жена отвечает за A и I, обустривая дом и объединяя группу детей и взрослых в семью.

Как обстоят дела в современной семье, где карьеру делают двое? Если производством результатов и предпринимательством занимаются двое, семье не обойтись без прислуги, выполняющей домашнюю работу A и семейного психоаналитика, на которого возложена функция I.

В этой главе мы подробно поговорим о четырех функциях и четырех основных стилях управления. В следующей главе мы рассмотрим разновидности неправильного менеджмента, причина которого – невыполнение отдельных функций.

## Суть и смысл

Первая и самая важная функция, которую менеджмент должен выполнять в любой организации, – это P, или производство результатов, ради которых и существует данная компания или структура.

Что это значит? В существовании любой организации есть свой смысл, ее создание не самоцель. Ряд социологов утверждает, что цель организации – выжить. Такое явление представляется мне патологией, чем-то вроде рака. Организация должна иметь более высокую миссию, нежели выживание, – создавать продукт, оказывать услуги или работать на общую цель, одним словом, приносить пользу другим.

Приведу аналогию.

Пятеро друзей собираются вместе вечером в пятницу. За кружкой пива один из них предлагает утром отправиться в поход на близлежащее озеро. Остальные с радостью соглашаются.

На следующий день все пятеро идут по горной тропе, которая выходит к озеру. Это очень узкая тропа, и им приходится двигаться гуськом. Так они идут несколько часов, поют, насвистывают, перешучиваются и смеются.

Эту группу можно считать организацией. Ее членов объединяют общие цели, она постоянно меняется и развивается. Сначала группа поставила цель собраться вечером в пятницу. Потом – выпить пива. И наконец – отправиться на озеро. Социолог или психолог мог бы провести небольшое полевое исследование, изучая эту первичную группу: взаимодействие ее членов, их стиль, лидерские способности и характер общения. Но в данной группе нет менеджмента – пока дорогу друзьям не преграждает большой камень, который никому из них не сдвинуть с места в одиночку.

Организационный менеджмент возникает там, где появляется задача, которую не может решить один человек. Чтобы поднять камень, друзьям придется заняться планированием, организацией, контролем и делегированием полномочий. Они могут решить сдвинуть камень, разбить лагерь, не сходя с места, вместо того чтобы идти на озеро, или вернуться домой и устроить барбекю.

Менеджмент невозможен там, где нет задачи, требующей взаимодействия, идет ли речь о том, что надо сделать немедленно или в скором времени (в этом случае мы имеем в виду «ближайшую цель»), о долгосрочных задачах («стратегическая цель») или о непреходящем предназначении компании в духовном аспекте («миссия»). Но какое бы слово вы ни употребили, вы так или иначе имеете в виду *telos* (по-гречески «цель»), задачу, которую нельзя решить в одиночку.

С каким «камнем» имеет дело предпринимательская структура? Зачем она существует? Каких результатов от нее ждут?

Прибыли?

Нет.

Всем известны весьма прибыльные организации, которые тем не менее разоряются – не несмотря на, а из-за. Объясню почему. Бесперывно думать о прибыли, а не о том, что нужно клиенту, столь же бессмысленно, как заявлять: «Цель моей жизни – быть счастливым». Если каждое утро, проснувшись, вы задаете себе вопрос: «Счастлив ли я?» – то вскоре станете самым несчастным человеком на свете.

Вам следует сосредоточиться на другом: кому и для чего нужна ваша организация? Первое и главное – вам необходим клиент, который готов платить вам за то, что вы удовлетворяете его потребности. Вы должны давать людям то, что им нужно, то, что можно продать и получить выручку. Без выручки нет прибыли. Если вы эффективно удовлетворяете потребности клиентов и ваши затраты ниже цены, которую те готовы заплатить, ваша организация рентабельна. Чтобы удовлетворять клиентов, необходимо производить результаты, выполнять Р-функцию.

Производитель Раеі

Давайте посмотрим, что представляет собой стиль менеджера, который успешно выполняет Р-функцию и удовлетворительно справляется с администрированием, предпринимательством и интеграцией. Такого менеджера с кодом Раеі я называю производителем, или менеджером Р-типа.

Чтобы производить результаты, вы должны удовлетворять двум требованиям. Во-первых, вы должны знать, что нужно вашим клиентам и почему они приходят именно к вам. Клиенты – внешние или внутренние – есть у любого менеджера. Так, клиентами бухгалтерии являются все сотрудники компании, которым нужна соответствующая информация.

Во-вторых – и это чрезвычайно важно – вы должны представлять технологию получения желаемых результатов.

Поэтому говорить: «Управлять – это значит управлять, управлять и управлять; профессиональный менеджер сумеет управлять чем угодно» – неверно. Это упрощенческий подход, который может стать опасным, если не добавить в эту

фразу два слова: со временем. На что вы потратите это время? На то, чтобы уяснить специфику организации, которой управляете. На свете нет двух одинаковых камней.

Даже если вас всего-навсего перевели из одного филиала в другой – в пределах одного банка! – вам придется иметь дело с другим камнем. Даже если вы просто переходите в другое подразделение организации, камень будет другим. Так чем же занимается хороший менеджер, прежде чем возьмется за новое дело? Он изучает камень. Он выясняет, за чем приходят к нему конкретные клиенты. Если он руководит бухгалтерией, нужно уяснить, чем занимается данная бухгалтерия, ибо не может быть двух одинаковых бухгалтерских отделов в двух разных компаниях, даже если речь идет об одной отрасли. Все организации разные – как и люди. Нельзя причесать всех под одну гребенку. Чтобы производить результаты, или удовлетворять предполагаемые потребности, вы должны изучить специфику того, чем собираетесь управлять.

Но это еще не все. Некоторые люди, отличаясь прекрасной осведомленностью, не производят результаты. Они могут составить блестящий отчет, они разбираются в технологии, их оценки верны – однако им недостает того, что психологи называют «достиженческой мотивацией» – стремления добиться и сделать. Не просто рассуждать, но добиться успеха! Это желание увидеть задачу выполненной, – так хороший торговый агент не успокоится, пока покупатель не подпишет чек.

Поэтому я убежден, что менеджер Р-типа должен быть знающим и целеустремленным.

### Управляем железной дорогой

Достаточно ли производить результаты? Нет. Что происходит, если менеджер – превосходный производитель, знающий и целеустремленный? Он так хорош, что мы вознаграждаем его повышением по службе. Теперь он не просто производитель – ему приходится работать с пятью или шестью другими людьми. Он должен координировать, делегировать полномочия, контролировать и осуществлять надзор. Вместо того чтобы выполнять работу самому, производителю надо заставить работать систему, которая выполняет Р-функции.

Это задача потруднее, и для ее решения требуется иная функция – администрирование, или А.

Хороший менеджмент не обходится без администратора. Именно он уделяет внимание деталям, организует процесс производства, Р, чтобы не изобретать колесо каждый раз, когда оно понадобится, и заботится о том, чтобы персонал следовал установленным методам и процедурам. Администрация следит, чтобы организация занималась тем, чем должна заниматься, и делала это эффективно. Она ведет организацию к вершинам кривой научения, чтобы превратить в капитал накопленные знания и опыт. Она анализирует достижения и планирует их, чтобы добиваться успеха вновь и вновь.

Если вы добиваетесь результатов, ваша организация будет результативной. Если при этом вы занимаетесь администрированием, ваша организация будет эффективной. Если вы обеспечиваете Р и А, ваша организация будет результативной и эффективной в краткосрочном аспекте.

В Америке менеджмент сравнивают с работой железной дороги. Как обеспечить ее деятельность? Прежде всего нам нужен машинист, чтобы достичь результата – осуществить перевозки. Машинист ведет поезд из пункта А в пункт В. Далее, нам необходим тот, кто будет руководить машинистами, следя за тем, чтобы они вели поезда из пункта А в пункт В правильно и делали это по расписанию. В железнодорожной компании такая функция называется диспетчеризацией.

Если машинист или диспетчер не справляется со своей работой, управление организацией осуществляется неправильно, и она становится нерезультативной. Поезда не ходят, потребности в перевозках не удовлетворяются.

Но чтобы «управлять железной дорогой», мало доставить пассажиров из пункта А в пункт В. Нам понадобятся деньги и материально-техническое снабжение, сбор платы за проезд и распространение информации о расписании движения поездов. Тогда в назначенный час можно будет сесть на нужный поезд и приехать в нужный город. Если расписания согласованны, железная дорога работает как часы. Все это – задачи администратора.

Администратор рАеі

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

Хороший администратор, или менеджер А-типа, предвидит проблемы, заложенные в идее. Люди говорили мне про таких руководителей: «Он найдет волосок внутри яйца, не разбив скорлупы» или «Он чует неладное за милю».

Если вы доверяете своему администратору и ваша идея выдержала его критику, вы не сомневаетесь, что сумеете ее реализовать, и знаете, что это следует сделать. Если же она не выдержала проверки, но вы все равно решили претворить ее в жизнь, то заранее представляете степень риска.

Хороший администратор всегда знает, что происходит, иначе он не сможет спать спокойно. Он зорко следит за деталями. Он очень организован и беспокоится о том, чтобы работа была выполнена и доведена до конца. Его память феноменальна (или подкреплена инструментами, которые избавляют его от необходимости рассчитывать только на собственную память), и во время работы он следит, чтобы система функционировала как полагается.

Администратор то и дело беспокоится, но его беспокойство всегда уместно. Его беспокоит точность и достоверность информации. Он беспокоится, что организация может лишиться накопителей информации, баз данных или интеллектуальной собственности.

Адвокат-консультант рАеі-типа – это тот, кто вам нужен, если требуется составить контракт. Но не просите его представлять ваши интересы в суде. Он проиграет дело. Он блестяще составит договор, но если вы намерены возбудить иск, куда лучше подыскать изобретательного раЕі-адвоката, способного убедить других, что ночь – это день, и превратить ваши пассивы в активы.

То же самое относится и к специалистам по бухгалтерскому учету. Мне нужны два бухгалтера: один – чтобы давать рекомендации по налогам – рАеі-типа, а другой – чтобы заполнять налоговые декларации – рАеі-типа. Если заполнением деклараций будет заниматься Е, у меня могут быть неприятности из-за креативного учета. Если А будет планировать мои налоги, скорее всего, я заплачу больше, чем следует.

Хороший администратор незаменим в растущей организации. Молодая компания развивается слишком быстро и сразу во многих направлениях и поэтому может легко сделать ложный шаг и потерпеть фиаско (т. е. разориться), какое-то время не сознавая, что она – банкрот.

Хороший А прикрывает ваши тылы. Он следит, чтобы ворота замка были закрыты, и враг – хаос – не проник внутрь.

Однако он не производит того, ради чего существует организация.

Администрирование сродни обслуживанию. Администрация обслуживает тех, кто добивается результатов, т. е. удовлетворяет нужды клиентов.

Администрирование осуществляется для кого-то или для чего-то. Занимаясь администрированием организаций, которые оказывают коммунальные услуги, правительство служит обществу {1}.

Видеть сквозь туман

Можно ли ограничиться производством и администрированием? Нет. Помимо этих задач организация должна уметь планировать и определять курс с учетом изменений. Это задача предпринимателя, или Е-функция.

Цель предпринимательства – анализировать изменения окружающей обстановки, значимые для организации. В то время как А-функция предполагает систематизацию и реализацию планов, которые уже приняты, дело Е-менеджера – разрабатывать план действий.

На мой взгляд, подходящая метафора для E-функции – это «способность видеть сквозь туман». Предприниматель – творческая личность, он вглядывается в туман и различает фрагменты информации, которые то показываются, то исчезают, и внезапно его осеняет. Он видит огромное ухо, потом хобот, потом ногу и делает вывод: «Ага! Я догадываюсь, что там, и знаю, что делать».

Нетворческий человек ждет, пока туман рассеется, взойдет солнце, и все станет ясно. Тогда он скажет: «Ну вот, так я и думал!» Такой человек не добавляет к увиденному никакой информации и ничего не создает, в то время как творческая личность заполняет пустоты в информационном тумане с помощью воображения.

Возвращаясь к аналогии с железной дорогой, можно сказать, что задача предпринимателя – решать, какие станции нужно закрыть и где открыть новые; насколько увеличить или уменьшить парк вагонов на отдельных линиях; как часто должны останавливаться поезда на станциях. Иначе говоря, именно E руководит организацией, когда той приходится иметь дело с меняющимися реалиями.

Предпринимательство не ограничивается миром бизнеса. Люди E-типа в сфере бизнеса стараются воспользоваться финансовыми возможностями рынка, предприниматели в социальной сфере иницируют культурные и политические преобразования, а предприниматели в сфере искусства и просвещения удовлетворяют существующие эстетические потребности и формируют новые. Все они чрезвычайно ценны для общества.

Поскольку изменения неизбежны и постоянны, E-функция необходима для хорошего менеджмента. Она делает организацию результативной в долгосрочной перспективе. Если E-функция не выполняется, организация рано или поздно отстанет от более изобретательных и расторопных конкурентов.

Генератор идей  $paEi$

В книге *How to Solve the Mismanagement Crisis*[6 - Ицхак Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – Прим. пер.], в

которой была впервые представлена модель PAEI, я определил того, кто выполняет E-функцию и имеет код paEi, как Предпринимателя. Эта книга была написана почти тридцать лет назад {2}. За это время, глубже изучив данные коды, я изменил свое мнение.

Менеджер paEi-типа – не совсем предприниматель. Чтобы стать предпринимателем, который создает организации и обеспечивает их развитие, нужно одновременно иметь развитые P-навыки. Одной E-функции недостаточно.

Того, кто нацелен главным образом на E-задачи и удовлетворительно, но не блестяще справляется с P-функцией, я теперь называю Генератором идей. У такого человека бездна идей – одни удачные, другие не слишком. Он выдает их потоком, иногда без передышки. Он подобен школьнику, который тянет руку, не дослушав вопрос учителя. Именно он больше всех говорит на собраниях. Какое решение ни предложи, у него есть другой вариант.

Такой человек чрезвычайно оживляет собрания. Он не просто внимательно следит за ходом дискуссии и ее целью. Он способен выслушать чужое мнение и умеет подмечать детали A. Однако он не нацелен на производство результатов и не может сказать: «Позвольте мне возглавить дело и довести его до конца».

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

## Предприниматель PaEi

Чтобы быть предпринимателем, менеджеру нужно обладать двумя основными качествами. Прежде всего, он должен быть творческой личностью, способной намечать новые направления и изобретать стратегии, которые позволяют организации адаптироваться к меняющимся внешним условиям. Чтобы разрабатывать такие стратегии, он должен чувствовать сильные и слабые стороны своей организации и обладать воображением и смелостью {3}.

Оба качества, творческое начало и готовность рисковать, необходимы для предпринимателя. Если менеджер готов идти на риск, но лишен творческого начала, ему будет уютнее в казино Лас-Вегаса, чем в деловом мире. Если он креативен, но не готов рисковать, ему лучше стать рядовым сотрудником, консультантом или профессором в сфере бизнеса – тем, кто может выработать план действий, но не способен его реализовать.

Предприниматель знает, чего и почему он хочет. Он креативен, но всегда имеет в виду цель. Его Е неотделимо от Р. У него есть идея, замысел, и он в состоянии трансформировать эту идею в достижимые результаты. Его креативность нацелена на то, чтобы сделать результат реальностью. Он деловой человек, творческий и целеустремленный. Его раздражают идеи без результата, а результаты, которые не порождены ВЕЛИКИМИ идеями, он считает пустой тратой времени.

Еще более незаурядным будет предприниматель с кодом РаЕі, который блестяще выполняет І-функцию. РаЕІ – это лидер преобразований. Он четко знает, что и зачем нужно делать, и при этом умеет заинтересовать людей. Он спланирует команду и нацеливает ее на преобразования.

## Принять религию

В примере с пятью друзьями дружба и ощущение сопричастности выражаются в потребности к совместным действиям. В первый раз приятели удовлетворяли эту потребность, сообщая распивая пиво, затем – отправившись на озеро, а позднее – пытаясь вместе сдвинуть камень или разработать новый план.

Процесс поиска нового способа достичь конечной цели – отправиться в поход, вместо того чтобы пить пиво, – представляет собой предпринимательство, Е-функцию. Организация похода – где и в котором часу встретиться, кто возьмет с собой запасы провизии – это администрирование, А-функция. Непосредственные действия – выпить пива, отправиться на озеро, убрать с дороги камень – все, что делали друзья, чтобы в текущий момент удовлетворить потребность в общении, – это производство результата, реализация Р-функции.

Какова четвертая функция? Представьте следующую ситуацию. Что произойдет, если вашу организацию возглавит руководитель, который считается непревзойденным Р, А и Е? Он – знающий, целеустремленный, расторопный и деловой производитель и в то же время прекрасный администратор, умеющий обходить подводные камни, у которого все систематизировано и организовано, сделано правильно и вовремя. Организация работает результативно и эффективно. Кроме того, он – блестящий предприниматель, который постоянно совершенствует организацию и корректирует ее курс, обеспечивая движение вперед и адаптацию к меняющимся условиям.

Что произойдет с организацией, когда этот выдающийся, гениальный руководитель умрет?

Она умрет вместе с ним.

Почему? Потому что функции Р, А и Е необходимы, но недостаточны, если организация намерена остаться результативной и эффективной в долгосрочной перспективе.

Организацией надо управлять так, чтобы она сохраняла жизнеспособность тысячи лет. Посмотрите на католическую церковь. Она существует уже две тысячи лет и без труда протянет еще столько же. Почему? Потому что она опирается на систему ценностей, близких и понятных каждому, кто принадлежит к данной организации. Чтобы добиться этого, вам нужна интеграция, или I-функция.

Заниматься интеграцией – значит поощрять потребность во взаимодействии, чутко реагировать на нужды и стремления людей и изыскивать задачи Р, ритуалы А и миссии Е, которые позволят объединить индивидов в сплоченную самобытную группу {4}. Если эта функция выполняется хорошо, люди работают как одна команда и могут справиться с любой задачей.

Интеграция формирует атмосферу, систему нравственных и поведенческих норм, которые благоприятствуют совместной работе, тем самым обеспечивая взаимозаменяемость людей. Интегрировать – значит добиться, чтобы организация воспринимала себя не механистически, а сознавала свою органическую целостность.

Механистическое сознание означает, что каждый печется лишь о собственных интересах – вы о своих, а я о своих. Взгляните на стул. Если одна из ножек сломается, беспокоит ли это остальные ножки? Перегруппируются ли они в треножник, чтобы сохранить функциональность стула? Нет, поскольку между частями стула нет внутренней взаимосвязи. Если понадобится ремонт, не обойтись без вмешательства извне.

А теперь взгляните на собственную руку. Если вы сломаете палец, это почувствует все тело. Это эмпатия. Более того, если один палец сломан, четыре здоровых пальца на той же руке будут пытаться компенсировать потерю. Это сознание органического единства. Это взаимозависимость и сотрудничество, это синергизм вместо индивидуализма, независимости, а нередко и противостояния.

Вы выступаете в роли интегратора, когда ваши дети ссорятся. Вы не всегда разбираетесь, кто прав, кто виноват. Вы требуете, чтобы они уладили дело сами. Вы говорите: «Послушайте, вы – одна семья; вы должны помогать друг другу. Я буду рядом не вечно». Семья – это не просто группа людей, а рука – не просто пять пальцев. В обоих случаях есть взаимная зависимость. Интеграция предполагает, что вы стараетесь отойти в сторону, чтобы группа продолжала функционировать, если с одним из ее членов что-то случится.

Представьте себе спортивную команду. Составьте ее из звезд, которые пришли из разных команд и никогда не играли и не тренировались вместе, и предложите им сразиться с командой чуть выше среднего уровня, но давно и хорошо сыгранной. Кто победит в первой игре? Скорее всего, это будет команда, класс игры которой чуть выше среднего. Почему? Потому что в команде звезд еще не сформировалось чувство локтя; ее члены пока не могут предвидеть действия своих товарищей: «Если он сделает это, я прикрою его, сделав то». Такое чувство товарищества и взаимной поддержки при достижении единой цели мы и понимаем под работой в команде.

Интеграция превращает индивидуальное предпринимательство в групповое. Если менеджер не занимается интеграцией, не поощряет групповое предпринимательство, тогда в его отсутствие, в экстремальной ситуации, группа будет не способна проявить инициативу, не сможет начать действовать или определить цели. Поэтому интеграция – неременная составляющая эффективного менеджмента. Компанию, которая делает ставку на отдельную личность, рассчитывая, что она обеспечит постоянный успех ее деятельности, ожидает неизбежный кризис, если такой человек уволится или умрет. Даже

организации, которой управляет РАЕ- (прочерк в коде означает, что I-функция отсутствует или выполняется неудовлетворительно), грозят неприятности, если такой менеджер уволится, прежде чем команда проникнется чувством корпоративной солидарности, определяющим эффективный образ действий.

Поскольку организация обычно живет дольше, чем отдельный человек, эффективная долгосрочная преемственность зависит от того, удалось ли создать команду людей, в которой царят взаимное доверие, уважение и понимание. Члены такой команды дополняют друг друга. Добиться этого позволяет интеграция.

В отсутствие I-функции нет того, кто сосредоточен на интересах компании в долгосрочной перспективе. Вместо этого каждый заботится о себе, часто в ущерб компании. Держатели акций пытаются ее «доить». Руководство хочет получать максимальное вознаграждение. Рабочие разворачивают кампании протеста, требуя повысить зарплату и гарантировать занятость. В этой ситуации можно прийти к консенсусу, при котором будут удовлетворены интересы каждой из сторон, но в таком случае компания разорится.

Столкнувшись с подобной ситуацией в компании, которую я консультирую, я часто пытаюсь сделать проблему более наглядной. Для этого я придвигаю к столу пустое кресло. Прикрепив к его спинке листок с названием организации, я спрашиваю: «Если бы в этом кресле сидел человек, что бы он сказал? Чего хочет компания?» Давая присутствующим возможность поучаствовать в подобном спектакле, я слышу голоса тех, кто до сих пор молчал. Предлагая это упражнение, я играю роль интегратора.

Конечная цель нашего существования – взаимодействие. Все в этом мире существует для того, чтобы приносить пользу чему-то другому путем функционального взаимодействия. Если объект полезен лишь сам для себя, это рак, который состоит на службе у смерти.

Ручка, которой я пишу, бесполезна, если не будет оставлять следы на бумаге. В дыхании нет смысла, если оно не будет насыщать мой организм кислородом. Ничто не может быть функциональным само по себе. Функциональность каждого объекта должна определяться и оцениваться способностью служить пользователю. Конечная цель существования любой системы – это интеграция, I-функция. Менеджеры, которые способны выполнять эту функцию, обладают потенциалом, который позволяет стать не только хорошими управленцами, но и

лидерами.

Интегратор рает

Интеграция бывает пассивной и активной и имеет три направления – вверх, по горизонтали и вниз. Пассивный интегратор включен в группу. Активный интегратор сплачивает группу людей, не будучи ее членом. Поскольку менеджмент предполагает активную интеграцию, далее речь пойдет только о ней.

Восходящая интеграция, или интеграция, направленная вверх, – это способность объединять людей, имеющих более высокий статус, полномочия, должности и т. д. Горизонтальная интеграция – это способность создавать сплоченную группу из равных себе. Нисходящая интеграция, или интеграция, направленная вниз, позволяет стать лидером, сплачивая подчиненных.

Успешный горизонтальный интегратор может с трудом справляться с нисходящей интеграцией, поскольку слишком надменно держится с подчиненными. На самом деле редко кто бывает непревзойденным интегратором по всем трем направлениям {5}.

Давайте поговорим о качествах, которые привносит в организацию хороший интегратор.

Как ни странно, он имеет наиболее выраженные творческие способности по сравнению с прочими менеджерами, поскольку ему приходится принимать решения на основе более расплывчатой и менее структурированной базы данных. Интеграция еще менее программируема, чем предпринимательство, – предприниматель не всегда имеет дело с людьми, тогда как интегратору нужно объединить индивидов с разными интересами и достоинствами для принятия коллективного решения.

Интеграция предпринимателей осложняется тем, что нужно направить индивидуальную креативность всех и каждого в единое русло, сформировав из людей, способных рисковать, готовую к риску группу, и обеспечив слияние

индивидуального чувства ответственности с групповым.

Интегратор проясняет недоразумения, изыскивая связующие нити глубинного – а не поверхностного – совпадения взглядов и примиряя противоречивые ценности, установки и ожидания.

При этом умелый интегратор заботится о том, чтобы не стать незаменимым. Его подчиненные должны быть обучены его заменять. В идеале почти каждый член сплоченной группы должен быть готов взять на себя инициативу, выполнять административные функции и производить результаты. Так, например, в армии, если любой солдат способен стать во главе подразделения в случае гибели командира, значит, командир – хороший интегратор. Если же лишившись командира, подразделение разваливается, значит, интеграция была неудовлетворительной, хотя, возможно, в других отношениях командир был умелым управленцем.

Интегратор тонко чувствует других людей, сопереживает им и способен к дедуктивному мышлению – он понимает, чем отличается произнесенное вслух от того, что человеку хочется сказать. Его собственные личностные проблемы позволяют ему остро чувствовать чаяния, проблемы и нужды других людей, ставя их выше собственных интересов.

Блестящим интегратором был покойный Жуселино Кубичек, бывший президент Бразилии и основатель ее нынешней столицы, города Бразилиа. Когда его спрашивали, как он относится к определенной политической программе, Кубичек отвечал: «Я не за и не против. Я – над».

## I-функция и лидерство

Интегратор уникален тем, что он не только создает в организации связи, обеспечивающие преемственность, на будущее, но и обеспечивает ее бесперебойное функционирование в настоящем. Его роль весьма важна для успеха в ближайшей и долгосрочной перспективе. И наконец, без этой функции руководителю не стать лидером.

Хорошим менеджером можно стать и без I. Менеджер может успешно выполнять две и даже три функции (PAei, PaEi, pAEi, PAEi), однако, чтобы стать лидером, он должен блестяще справляться с I-функцией.

Что значит быть лидером? Что определяет лидера?

Многим лидерство представляется чем-то вроде указующего перста: «Сделай то, сделай это!» По моим представлениям, лидер – это большой палец. Почему? Большой палец может работать в паре с любым пальцем или вместе со всеми сразу, и это позволяет руке делать свое дело.

Помимо прочего лидер должен воодушевлять и создавать мотивацию, т. е. интегрировать. Есть три модели лидерства – PaeI, pAeI и paEI.

Тип лидера, оптимальный для конкретной организации в определенный момент времени, – PaeI, pAeI или paEI, – зависит от этапа жизненного цикла организации {6}. Стилль лидерства должен меняться по мере роста и старения организации, так же, как в зависимости от возраста ребенка меняется подход родителей к его воспитанию.

А теперь давайте охарактеризуем стили неправильного менеджмента, который имеет место, когда одна функция выполняется хорошо и даже блестяще, а другие – неудовлетворительно.

## Примечания

1. В правительстве функции P и A совпадают. Иначе говоря, A представляет собой результат, ради которого существует организация, т. е. P. Возьмем правительственное учреждение, которое выдает лицензии или контролирует вопросы охраны здоровья и обеспечения безопасности на предприятиях общественного питания. Его P-функция состоит в выполнении A-функции. Разумеется, в такой организации реализуются и традиционные A-функции: организация, упорядочивание и контроль системы.

2. Adizes, Ichak: How to Solve the Mismanagement Crisis (Santa Monica, CA: Adizes Institute, 1979).

3. Определение предпринимательства Е см. в работах Schumpeter, Joseph: Business Cycles (New York: McGraw Hill, 1939), pp. 102–109; Drucker, Peter F.: Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper & Row, 1973), Ch. 10.

4. О роли интеграции I см. работу Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch, «New Managerial Job: The Integrator», Harvard Business Review, 45 (November 1967), pp. 142–151.

5. I-составляющая, как уже отмечалось, важна для менеджмента на любом уровне, поскольку, чтобы достичь цели, стоящей перед организацией, менеджеру приходится действовать с помощью других людей. Там, где менеджменту удалось сплотить членов организации в единую команду, можно рассчитывать на более высокий уровень солидаризации с организацией, более глубокое удовлетворение от работы и более продуктивную работу. Значимость межличностных взаимоотношений для успеха организации многократно доказывалась в литературе. Крис Аргирис обнаружил, что квалификация рабочего и его гордость своей работой непосредственно связаны с дружескими отношениями с коллегами. См. Argyris, «The Fusion of an Individual with the Organization», American Sociological Review, 19 (1954), pp. 145–167; and «Personality vs. Organization», Organizational Dynamics, 3 (1974) no. 2, pp. 2–17.

Подобную связь между уровнем компетентности и степенью единения I с организацией отмечает и Питер Блау в исследовании работы правоохранительных органов. См. Blau, «Patterns of Interaction among a Group of Officials in a Government Agency», Human Relations, 7 (1954), pp. 337–348.

6. См. упомянутую работу Managing Corporate Lifecycles.

## Глава 3

### Стили неправильного менеджмента

Поскольку каждая из РАЕI-функций необходима, а в совокупности они достаточны для успешного менеджмента, что произойдет, если одна из них не выполняется? Неправильный менеджмент – это предсказуемая, повторяющаяся модель неправильного управления.

Чтобы упростить сравнение надлежащего и неправильного управленческого поведения, я решил описать пять крайних проявлений неправильного менеджмента. Зачем? Различие между нормальным человеком и тем, кто страдает патологическими отклонениями, всего лишь вопрос меры. Изучая ненормальное поведение с выраженными отклонениями, вы научитесь понимать, что есть норма.

Вместо того чтобы смотреть, что произойдет, если одна из функций не выполняется, я задаю вопрос, что будет, если одна из функций выполняется в отсутствие трех остальных.

Типажи, о которых пойдет речь, – это Герой-одиночка, Р-; Бюрократ, -А-; Поджигатель, -Е-; Горячий сторонник, -I и Мертвый пень, -. Все это руководители, которые способны выполнять не более одной из четырех основных функций менеджмента. Речь идет либо о производстве результатов, Р, либо об администрировании, А, либо о предпринимательстве, Е, либо об интеграции, I, либо о полной неспособности реализовать хотя бы одну из данных функций.

Умение узнавать эти типажи помогает «исцелиться» от неправильного менеджмента. Кроме того, оно позволяет анализировать рядовые и нетипичные проблемы в организации, разрешать конфликты и оценивать успешность работы команды.

### Герой-одиночка Р-

Что происходит, когда в организации есть прекрасный производитель результатов, Р, который действует как идеальный машинист на железной дороге, знающий, целеустремленный и активный менеджер? Вы указываете ему маршрут, говорите, на каких станциях останавливаться, даете ему поезд, и он отправляется в путь на всех парах, если понадобится, пробивая стены. Он такой

прекрасный исполнитель, так целеустремлен и настойчив, что вы, не раздумывая, повышаете его в должности, переводя на более высокий уровень управленческой иерархии.

И вот тут-то и возникает проблема. Он не А, не Е и не I. Почему? Неизвестно. Это не имеет отношения к делу. Мотивы его поведения меня почти не интересуют. В первую очередь я хочу выяснить, что это за поведение и как к нему относиться. Налицо факт – такой менеджер не справляется с администрированием: он не умеет организовывать, координировать, делегировать полномочия, контролировать и следить за тем, чтобы дело было доведено до конца. Он не предприниматель: он не генерирует новые идеи, лишен творческого начала и терпеть не может рисковать. К тому же он не интегратор: он не обладает чутьем по части межличностных отношений, его не волнует групповая динамика и чувства членов группы. Он с трудом завязывает личные контакты. Он не формирует команду и не развивает потенциал тех, кто трудится рядом, – он слишком занят производством.

Я называю такого руководителя Герой-одиночка. В Мексике он получил прозвище Волк-одиночка. Как ему удалось стать менеджером? Вы сами назначили его на должность менеджера, ведь он прекрасный производитель.

Выяснив, в чем состоит задача, Герой-одиночка превращается в образцового солдата. Он добьется, чтобы работа была выполнена. В этом его достоинство: он верен, предан и патологически исполнительен. Но такое рвение распространяется лишь на одну функцию менеджмента – остальные для него попросту не существуют, и поэтому он может стать обузой.

Что характерно для Героя-одиночки?

Он сосредоточен на том, что нужно сделать. Как, кто и даже зачем его не интересуют. «Итак, что нужно делать дальше? Давайте, ребята, пора действовать. Не будем тратить время попусту». Пока он чем-либо занят, он почти не задумывается над тем, делает ли то, что следует.

Усердно ли он трудится? О да, он работает в поте лица. Когда появляется на службе? Первым. Когда уходит домой? Последним.

Свой успех и свою ценность для организации Герой-одиночка измеряет напряженностью своего труда. Если спросить его: «Как дела?», он обычно отвечает: «В последнее время я вкалываю до полуночи». При этом может оказаться, что за словами «в последнее время» стоит вся его трудовая жизнь.

В порядке ли его стол? Какое там! Он чуть ли не до потолка завален грудями бумаги, и хотя Герой-одиночка трудится не покладая рук, он все время отстает и постоянно жалуется, что день слишком короток. «Я еще не успел закончить работу за прошлую неделю, а уже началась следующая!»

Какие чувства он испытает, если, придя на работу, обнаружит, что его стол чист и ему нечем заняться? Его охватит паника. Почему? Он будет встревожен, если ему станет не о чем тревожиться. Он должен всегда быть при деле.

С годами я понял, что пристрастие Героя-одиночки к работе носит болезненный характер. Это пристрастие сродни алкоголизму. Он – трудоголик.

Герой-одиночка не может без работы так же, как алкоголик – без спиртного. Что он приносит домой, возвращаясь в одиннадцать вечера? Ну конечно, портфель, набитый бумагами – работой, на тот случай, если его замучает бессонница.

Отпуск для трудоголика – наказание. Представьте, что пьянице скажут: «Тебе придется провести две недели на острове, где действует сухой закон». Он придет в ужас. Что берет с собой в отпуск трудоголик? Если алкоголик непременно припрячет в своем багаже бутылочку спиртного, трудоголик берет собой полный чемодан работы.

Если вы скажете алкоголику: «У меня есть бутылка первосортного виски; что мне с ней делать?», он ответит: «Отдай ее мне». Если вы скажете Герою-одиночке: «У меня возникла проблема; что мне с ней делать?», он скажет: «Оставьте материал у меня на столе». Чем труднее проблема, тем выше вероятность такого ответа.

Груды бумаг и незавершенных проектов на столе Героя-одиночки – это не работа. Это бутылки. Бутылки, бутылки, бутылки. Лишь убедившись, что он не в состоянии выполнить всю работу сам, Герой-одиночка соглашается передать обязанности. Однако к этому моменту проблема успевает перерасти в кризис.

Р- бесхитростен и простодушен. Он ведет себя как ребенок: «Бежим! А что дальше?» Он фиксирует свое внимание только на краткосрочных результатах, перескакивая с одного дела на другое, и если у него ничего не выходит, его энтузиазм быстро гаснет, и он переходит к следующему вопросу. Когда ему сообщают об очередной проблеме, он бросает свое занятие и хватается за новую работу, не разобравшись, в чем дело. Он мечется от одной задачи к другой, от одного кризиса к другому. Ему кажется, что чем больше он суетится, тем лучше работает.

Подобно ребенку Герой-одиночка все понимает буквально: «да» – это «да», а «нет» – это «нет», даже если за этими словами стоит нечто совсем иное. Он не различает нюансов. Для него все просто. Все имеет только прямой смысл. Говорите ему «да» или «нет», но не говорите «может быть».

Герой-одиночка ненавидит неопределенность, альтернативы и двусмысленности. Для него существует только черное и белое; столкнувшись с серым, Р- чувствует себя неуютно. Участие в собраниях, где приходится что-то продумывать, дается ему нелегко. Он не может смириться с тем, что на решение серьезной проблемы уйдет три дня. Ему хочется, чтобы все было просто и происходило немедленно. Р- любит на всех парах нестись вперед – даже если он мчится напрямик в пропасть.

Р- предпочитает делать работу сам, а не приказывать другим. Возьмем, к примеру, Р- архитектора. Он такой блестящий специалист, что спустя какое-то время ему удастся создать собственную фирму и нанять других архитекторов и чертежников. Но, как бы вы думали, куда он направляется, придя на работу? В бухгалтерию? Не тут-то было! Он идет в конструкторское бюро. Немного понаблюдав за работой подчиненных, он говорит: «Подвинься, я покажу тебе, как это нужно делать». Он садится за кульман и принимается чертить.

Почему Герой-одиночка предпочитает делать все сам? Он хочет убедиться, что все сделано как надо. «Если вам нужна гарантия, что работа выполнена хорошо, делайте ее сами», – любит повторять он.

Он терпеть не может сидеть сложа руки, – при этом он чувствует себя паразитом. Герой-одиночка оценивает себя по напряженности своего труда, и если он поручит работу кому-то другому, что останется делать ему самому? Ему нужно быть незаменимым и иметь уйму проблем, которые ждут его решения. Он постоянно торопится, и это ему нравится.

Р- поручает работу другим, лишь когда уже слишком поздно. Сегодня он дает задание выполнить то, что надо было сделать две недели назад. Поэтому он постоянно в кризисе. Его подчиненные опаздывают на работу, ждут и слоняются без дела. Внезапно положение становится критическим, и все начинают бегать взад-вперед, занимаясь тушением пожаров. Вот почему второе прозвище Героя-одиночки – Пожарный.

Герой-одиночка напоминает бульдога, который впивается зубами в горло другого пса, стискивает челюсти и держит его мертвой хваткой. Стремление выполнить работу превращается у него в манию, и требуется приложить огромные усилия, чтобы переключить его на что-то другое.

Подобным образом Герой-одиночка обращается и с другими. Заставляя людей что-то сделать, он не ограничивается касанием, а наносит удар. Р- отдает распоряжения властно и безапелляционно. Здесь он тоже не знает меры: «Сделай это сию секунду!»

Управлять для Героя-одиночки означает выполнить задачу, довести дело до конца. Люди для него – лишь средство достижения цели. Результат такого отношения – политическая наивность Героя-одиночки. Он не понимает, что суждения людей определяются их нуждами и желаниями. Порой он допускает крупные политические просчеты, которые заставляют усомниться в его интеллекте.

Привыкший все делать сам, Герой-одиночка всей душой ненавидит собрания. Если ему все же приходится туда идти, он делает это крайне неохотно.

Проводит ли Герой-одиночка собрания персонала? Нет: «У нас слишком много работы. У меня нет времени для собраний». Если вы заставите его проводить собрания, он на бегу побеседует с кем-нибудь в коридоре и скажет, что провел собрание.

Подчиненные Героя-одиночки одинаковы повсюду, хотя в разных странах их называют по-разному. В телесериале «Одинокый рейнджер» главному герою помогает индеец Тонто. В США подчиненных Героя-одиночки называют «мальчиками на побегушках», в Мексике – *inginiero ibeme* – «поди и принеси», в Израиле – «посыльными».

Подчиненным такого руководителя по большей части отводится роль зрителей. Поскольку Герой-одиночка не в состоянии сделать все сам, он использует своих подчиненных в качестве порученцев, которые помогают ему, выполняя небольшие краткосрочные задания, но не имеют постоянных или долговременных обязанностей. Большую часть времени они ожидают, когда их мобилизуют на борьбу с очередным кризисом, хотя для этого у них обычно нет ни опыта, ни подготовки. Такие мальчики на побегушках встречаются не только среди менеджеров низового уровня. Во многих компаниях на побегушках у Героя-одиночки оказываются вице-президенты.

Когда мальчики на побегушках приходят на работу? Поздно. В котором часу они уходят? Рано. Чем они заняты на работе? Они ждут.

Делегирует ли Герой-одиночка своим подчиненным какие-либо полномочия? Нет. На вопрос: «Почему вы не доверяете им сделать это?» – он отвечает: «Они не справятся. У них не получится. Они не прошли надлежащей подготовки».

– Как давно они работают под вашим началом?

– Двадцать пять лет.

– Тогда почему вы не учите их?

– У меня нет времени.

– Почему у вас нет времени учить их?

– Потому что нет того, кому я мог бы доверить часть своей работы.

Делая все сам, Герой-одиночка неизбежно становится узким местом. Поскольку он все время занят, масса незавершенных дел теряется на его столе.

Герой-одиночка не видит смысла в систематическом аудиторном обучении подчиненных. Куда больше его устраивают отношения мастера и подмастерья: подчиненные учатся выполнять работу, наблюдая, как делает ее он сам. «Здесь нет никаких секретов; главное, довести дело до конца, – твердит он. – Если человек готов упорно трудиться, он сделает все как надо».

Кругозор Героя-одиночки ограничен. Он видит лишь ближайшую перспективу.

Обычно он любит импровизировать: «Итак, за работу! Получается? Сделано! Все! Идем дальше!» У него нет времени задуматься о более важных вопросах: какова итоговая задача? Какие детали понадобятся, чтобы это заработало? Он считает, что время следует использовать на решение сиюминутных проблем. Его не волнует, что будет с организацией через десять лет.

Он неизменно обещает составить план позднее, «когда расчистит стол». Но, само собой, этому не бывать никогда.

Организация, которой управляет Герой-одиночка, не может развиваться, поскольку не растет он сам. Он негибок и туповат. Он может сгореть на работе и стать ни на что не годным. Уходя из компании, он оставляет необученных людей.

Бюрократ -А-

Что происходит, если руководитель ориентирован исключительно на А, а Р, Е и I остаются на нуле?

Что волнует -А-? Если Героя-одиночку интересует что, -А- волнует как. Такой тип я называю Бюрократом: «Не важно, что мы делаем; важно, как мы это делаем».

Бюрократ обычно продвигается по службе за счет того, что соблюдает правила, часто не зная меры. Бюрократ – самый узнаваемый из четырех типов руководителей, представляющих неправильный менеджмент. И конечно, его проще всего высмеять.

Чрезвычайно яркий образ Бюрократа создал Герман Вук, автор романа «Восстание на "Кейне"». Герой романа, капитан Куиг сделал карьеру не благодаря умению командовать экипажем или управлять судном, а потому что следовал правилам.

«Я человек устава, так скажет всякий, кто меня знает, – гордо говорит Куиг матросам. – Устав существует не зря, и все, что в нем написано, написано не зря. В сомнительных случаях мы на корабле делаем все по уставу. Соблюдайте устав, и я вам слова поперек не скажу. Нарушите устав, и будь у вас на то полдюжины причин, – я все равно устрою вам хорошую взбучку» {1}.

Какие качества характерны для -А-типа, или Бюрократа?

Бюрократ тратит уйму времени на детали. Он считает, что лучше выполнять работу правильно, чем выполнять правильную работу. Иными словами, он предпочитает образцово неверный образ действий приблизительно верному.

Проиллюстрировать это может один забавный случай. Несколько лет назад я летел на самолете над территорией Бразилии. Рядом со мной сидел главный бухгалтер крупной аудиторской фирмы, типичный -А-. Внизу мы увидели Амазонку. Мой сосед сказал:

– Доктор Адизес, вам известно, что возраст этой реки составляет миллиард лет и семь месяцев?

– Откуда у вас такие сведения? Почему именно миллиард лет и семь месяцев? – удивился я.

– Семь месяцев назад один человек сказал мне, что этой реке миллиард лет.

Бюрократ придает огромное значение форме, числу, включая самую последнюю цифру, – и упускает из виду общую картину. Он может осваивать неправильный рынок, создавать неправильный продукт – словом, двигаться не туда, куда нужно! – но его отчеты всегда безупречны, поскольку все данные просчитаны до тысячных долей.

Попросите Бюрократа проанализировать, следует ли вашей компании пытаться проникнуть на нью-йоркский рынок, и он ответит: «Будет сделано», – и на время исчезнет. Он будет до бесконечности собирать и анализировать данные. Но к тому моменту, когда он вернется со своими рекомендациями, этот рынок, скорее всего, уже захватит ваш конкурент.

Почему? Потому что Бюрократ предпочитает не рисковать. Он не желает опозориться, приняв неправильное решение. Ему хочется надежности и порядка. Его заблуждения образцово точны, поскольку он не умеет уложиться в отведенное время. Когда он приходит на работу? Вовремя. Когда он уходит с работы? Вовремя. Как выглядит его стол? Он в идеальном порядке, все бумаги сложены аккуратными стопками.

Он хочет, чтобы все было безупречным и подконтрольным, и может потратить уйму времени и средств на проверку мелочей, которые того не стоят. Такой перфекционизм может задушить компанию.

Бюрократ считает, что форма порождает функцию. Надо сказать, иногда это действительно так. Военачальники убеждены, что форма генерирует функцию, и если вы будете чистить ботинки, бриться, отдавать честь и маршировать, ни на йоту не отступая от правил, то когда вам прикажут идти в атаку и пожертвовать жизнью, вы броситесь вперед и в точности выполните приказ. В данном случае форма и вправду порождает функцию.

Но здесь таится опасность. Иногда форма так неподатлива, что она не порождает функцию. Именно поэтому партизанские отряды неизменно наносят поражение организованным армейским формированиям: требуя от людей рисковать жизнью, они делают ставку на I, а не на A.

У Бюрократа всегда наготове организационная схема – если не на бумаге, то в голове. Он без труда в два счета отыщет нужную процедуру или правило. Он управляет с помощью директив, обычно в письменном виде. Даже если нарушение необходимо для получения результатов, он не потерпит, чтобы его подчиненные действовали вразрез с правилами.

В свободное время -А- выявляет посягательства на систему. Когда ему удастся обнаружить нарушение, он разрабатывает новый бланк, новый вид отчетности или новый принцип, которые не допустят его повторения.

Как и Герой-одиночка, Бюрократ все понимает буквально. Чтобы поверить во что-то, -А- непременно нужно увидеть это своими глазами. Он не любит рисковать и поэтому редко открывает для себя что-то новое. Предприниматель, разглядев в тумане большое ухо, огромную ногу и широкую спину, восклицает: «Ага, похоже, это слон!» Он заполняет пустоты в информационном тумане с помощью воображения и делает вывод. - А- не способен к догадкам. Большое ухо, большая нога и широкая спина не станут слоном, пока туман не рассеется. И тогда, потрогав и обнюхав слона, Бюрократ недоверчиво скажет: «Хм, может быть, это и слон».

Бюрократам свойственно то, что я называю «манией составления инструкций»: все документируется, для любого процесса составляется детальное описание, организация не может и шагу ступить без письменного распоряжения.

Подчиненные -А- тратят массу времени, читая, составляя и подшивая в папки служебные записки. Это очень сильно снижает эффективность.

Если вы попросите Бюрократа выяснить суть проблемы, он начнет с Адама и Евы, проштудирует историю вопроса в мельчайших подробностях и заставит вас выслушать все, что он узнал. Углубившись в прошлое на пару тысяч лет, Бюрократ полагает, что у него есть еще две тысячи лет, чтобы решить проблему. В сфере менеджмента это называется «аналитическим параличом».

Бюрократ в курсе любых затрат, но не имеет представления о ценности, поскольку затраты определены, а ценность предположительна. Он говорит: «Мы не можем на это пойти, это слишком дорого». На самом деле очень часто бездействие обходится дороже, чем действие. Это хорошо иллюстрирует фраза, которую можно услышать в Америке: «Если вам кажется, что образование стоит слишком дорого, подумайте, во что обойдется его отсутствие».

И все же -А- предпочитает не рисковать и не тратить деньги. Он будет разбазаривать ресурсы, чтобы собрать дополнительную информацию, выяснить подробности, обосновать свои действия и изучить и проанализировать что только можно - и все это чтобы свести риск к минимуму. Но время - деньги, и, упустив его, он упускает возможность.

Бюрократ способен извратить цели организации, настаивая на соблюдении буквы закона, даже когда отступить от нее жизненно необходимо. Он считает

своей основной, а то и исключительной обязанностью внедрение плана – неважно, разумен ли он и соответствует ли нравственным нормам.

В 1961 г. в Иерусалиме состоялся суд над нацистским преступником Адольфом Эйхманом, которого обвиняли в геноциде европейского еврейства. Оправдания обвиняемого были примером крайней, патологической формы подобного поведения. Эйхман заявил, что в третьем рейхе он был всего лишь «диспетчером, который следит за движением поездов». Тот факт, что эти поезда доставляли людей в лагеря смерти, его не трогал.

Бюрократу зачастую сложно пересмотреть решение на этапе внедрения. «Все уже решено, – говорит он. – Мы потратили уйму времени и денег. Мы не будем начинать все сначала!» Но изменения нередко опережают вас, заставляя вносить коррективы в принятые планы. Типичный Бюрократ противится этому как может.

В то время как Герой-одиночка оценивает себя по интенсивности своего труда и по его результатам, для Бюрократа критерием оценки служит то, насколько успешно он контролирует систему, пресекает нарушение правил и сводит к минимуму неопределенность. Он прекрасно иллюстрирует закон Паркинсона {2}. Стремясь контролировать каждую мелочь, он наращивает штат, но производительность остается прежней.

Бюрократ мыслит линейно: А, В, С, D, E, F, G. Ему невдомек, что иногда G связано с H, H связано с A, A – с J, а J имеет отношение к B. Он ужасно расстраивается, если видит, что дискуссия идет не так, как планировалось. Обсуждение проблемы предполагает множество разных вариантов, но -А- этого не понять.

Бюрократ берет на работу себе подобных – людей исполнительных и безынициативных. Они не задают вопросов, не сомневаются в существующем положении вещей и не позволяют себе раскачивать лодку.

Я называю подчиненных Бюрократа соглашателями, или канцелярскими крысами. Однако не все, кто обладает ментальностью канцелярских крыс, трудятся в офисе. Среди них встречаются вице-президенты с доходом 100 000 долл. в год и выше. Но все они вовремя приходят на работу, вовремя уходят домой и никогда не нарушают правила.

Про такого подчиненного есть анекдот. Новичка, попавшего в ад, отправляют работать к бюрократам. Придя на свое рабочее место, он видит, что все сотрудники стоят по горло в фекалиях. «Как же вы здесь работаете?» – спрашивает он в ужасе. «Главное, не гони волну!» – отвечают ему.

Почему? Потому что подчиненные Бюрократы знают: если проблема обнаружена, Бюрократ примется выяснять, кто, почему, где и когда это сделал. Одним словом, начнется охота на ведьм.

Проводит ли Бюрократ собрания персонала? Еще бы! Каждый понедельник и каждую пятницу с девяти до двенадцати. Секретарь ведет протокол, итоговые решения обсуждаются, а их внедрение контролируется. Таков порядок, которому неизменно сопутствует скука и проверки несметного количества деталей.

Есть ли у Бюкрата повестка дня? Несомненно. Продуманная до мелочей. Имеет ли он отношение к важнейшим вопросам? Далеко не всегда. Компания может терять долю рынка или быть на грани банкротства, а Бюрократ будет бубнить о необходимости вовремя заполнить нужные бланки в двух экземплярах.

Бюрократ обожает обучение. Он хотел бы запрограммировать всех и каждого и осуществлять любой процесс по заданному алгоритму.

Каков типичный ответ -А-, когда подчиненный просит разрешить ему сделать что-то по-новому? «Нет». Вы даже не успеваете закончить фразу. «Нет». Есть русский анекдот про Бюкрата, который разговаривает по телефону: «Нет. Нет. Нет. Да. Нет. Нет. Нет». «А к чему относилось "да"?» – спрашивают его. «Он спросил, хорошо ли его слышно».

Перемены представляют для Бюкрата серьезную угрозу. Чиня препоны новым проектам, он демонстрирует невероятную изобретательность, что делает его обструкционистом. Организации приходится достигать поставленных целей, преодолевая его сопротивление, и те, кто отвечает за выполнение работы, учатся осуществлять преобразования в обход Бюкрата.

Стратегическое планирование под руководством Бюкрата – это в лучшем случае упражнение в прогнозировании. Зачастую все сводится к анализу истекшего периода и проецированию полученных результатов на будущее.

Какими будут бюджет или цель на следующий год? «Каких результатов мы можем добиться наверняка? Давайте немного повысим показатели, на которые мы вышли в прошлом году» – вот типичный подход Бюрократа.

К тому моменту, когда -А- покидает организацию, та может так увязнуть в правилах и предписаниях, что ей будет сложно адаптироваться к внутренним и внешним изменениям, которые произошли за это время.

Поджигатель -Е-

Что произойдет, если менеджер блистает лишь в роли предпринимателя, а прочие функции остаются без внимания? Такой руководитель бросит все силы организации на инновации, какая бы цель ни маячила на горизонте.

Этот тип менеджера знаком мне лучше других, поскольку обычно я имею дело с генеральными директорами и создателями компаний, для которых характерны развитые навыки предпринимательства. Такого руководителя я называю Поджигателем.

Что характерно для типичного Поджигателя?

Неважно, что мы делаем. Неважно, как мы это делаем. Поджигателя интересует в первую очередь почему бы не. Преобразования. Идеи.

Когда Поджигатель приходит на работу? Кто знает? В котором часу он уходит домой? Неизвестно. Когда приходят на работу его подчиненные? Раньше его: когда он явится, им лучше быть на месте. В котором часу они уходят домой? Сразу после начальника. Мне приходилось видеть вице-президентов, работающих под началом такого руководителя. На часах семь, восемь, девять вечера, заняться нечем, но они не могут уйти... Что будет, если они уйдут? Босс может созвать собрание: «Оставьте все свои дела. Попрошу всех немедленно пройти в зал заседаний».

Есть ли у его собраний повестка дня? Возможно, но ее никто не знает. Если она и существует, Поджигатель забудет о ней, перескакивая с одного предмета на другой, как взбредет ему в голову. Тем не менее он требует, чтобы подчиненные приходили на собрание подготовленными.

На их счастье, на этих собраниях выступает один человек. Их босс.

Чем заняты его подчиненные? Их поведение иллюстрирует один анекдот. Он затрагивает лиц определенной национальности, но не кажется мне проявлением дурного вкуса. Надеюсь, что никто не обидится.

Идет Первая мировая война. Итальянские солдаты в окопах ждут сигнала к атаке. Из окопа поднимается капитан – в нарядном голубом мундире с красными нашивками и золотыми эполетами, в шляпе с пером, в общем, разодет в пух и прах. Он выглядит умопомрачительно. Обнажив саблю, он кричит: «Впере-о-о-д!»

Что делают солдаты? Они рукоплещут и кричат: «Браво-о-о!» И продолжают сидеть в окопах.

Почему? Потому что Поджигатель не говорит: «Мы будем атаковать в этом направлении». Он говорит: «Мы будем атаковать в этом направлении, в том направлении, а заодно в третьем и четвертом направлении». Причем одновременно.

Что остается солдатам? Сидеть в окопах и кричать: «Браво!» Если их спрашивают: «Вы атакуете?», их типичный ответ: «Мы над этим работаем».

Вот еще одна параллель. Пусть организация – это единый механизм. Он содержит два колеса – большое и маленькое, – связанные между собой. Пока большое колесо делает один оборот, маленькое должно сделать несколько. Представьте, что большое колесо[7 - Игра слов. По-английски выражение «большое колесо», «a big wheel», означает к тому же «важная персона, шишка». – Прим. пер.] – это Поджигатель – часто меняет направление, в то время как маленькое колесо продолжает по инерции двигаться в прежнюю сторону. В конце концов зубцы маленьких колес снашиваются, и механизм выходит из строя. В итоге большое колесо продолжает вращаться в одиночку.

Поскольку -Е- не понимает, что сам виноват в этой поломке, он думает: «Наверняка кто-то помешал моим усилиям». Он превращается в параноика и начинает искать виноватых.

При этом Поджигатель обычно умеет воодушевлять людей, он весьма обаятелен, предприимчив и полон энергии. Трудиться под его началом чрезвычайно увлекательно, пока вы не обнаружите, что, чем бы вы ни занимались, босс непременно найдет в вашей работе изъян, ведь его приоритеты то и дело меняются. Не успели вы завершить один проект, как он хочет знать, почему вы до сих пор не взялись за другой, совсем новый.

Поджигатель обожает хаос. Ему страшно нравится, когда его инициативы производят фурор. Он стремится к максимальному краткосрочному эффекту и добивается желаемого, создавая кризис.

Реализация проектов под руководством такого менеджера всегда происходит в напряженной обстановке. Персонал заставляют работать сверхурочно, а ключевые детали меняются до последней минуты.

Детали – это ахиллесова пята Поджигателя. – Е- их игнорирует. Он пишет масштабное полотно крупными мазками, словно смотрит на топографическую карту с высоты 40 000 футов. Миллион в понимании -Е- колеблется от 700 000 до полутора миллионов, тогда как для -А- 999 999 – это еще не миллион. Теперь вы понимаете, почему Е не ладят с А.

– Е- напоминает орла, который, взмыв над горами, видит целостную картину, но не замечает мелочей. Сверху все кажется простым и понятным. Стоит один раз взмахнуть крыльями, и ты перелетишь с одной скалы на другую. Орлу невдомек, что внизу, на земле, для этого нужно преодолеть горы и ущелья.

Поджигателем движут эмоции и нервная энергия, часто негативного свойства. Он испытывает острую потребность создавать новое, а это нередко предполагает разрушение старого. Ему кажется, что «овладеть» собственной идеей он сумеет, лишь начав все с нуля или в корне изменив положение вещей, которое может быть вполне удовлетворительным.

Поджигатель творит на бегу и часто противоречит сам себе. Он говорит одно, а сам уже обдумывает другое, часто не связанное с тем, о чем он ведет речь. – Е-

нередко говорит: «Поздно возражать, я уже передумал». Он начинает с одного, переключается на другое, а потом на третье, и в итоге вы теряете нить рассуждений, потому что не в состоянии уследить за его мыслями.

При этом Поджигатель обижается, когда его не понимают, и может стать весьма агрессивным.

Поджигатель привык работать по принципу «почему бы не?»: «Почему бы нам не сделать это?», «Почему бы не предпринять то?». Однако то, что для -Е- всего лишь вопрос, порой воспринимается его подчиненными как решение. Особенно часто это случается с Р. Считая, что босс принял решение, Р-подчиненные бросаются его выполнять, а их наказывают за то, что они действуют без санкции начальства. В следующий раз, когда -Е- высказывает свои мысли вслух, подчиненные не спешат действовать, считая, что босс вновь просто поделился своей идеей. Но Поджигатель опять недоволен – на сей раз потому, что персонал не выполнил его указания.

Из четырех типов руководителей -Е- хуже всех умеет слушать других людей. Почему? Потому что он полон идей и готов выдавать все новые. Любая ваша фраза может натолкнуть его на мысль, и, возвращая семя, которое вы зарили в его голову, он всецело обращен внутрь себя и не слышит продолжения сказанного.

В беседе Поджигатель эмоционален и экспрессивен. Для него характерны такие слова, как «никогда», «всегда», «невозможно». Он любит преувеличивать и угрожать. Если компанией управляет Поджигатель, утро понедельника – опасное время, ведь на выходных у Поджигателя было время подумать. Чем это чревато? Новыми инструкциями, новыми приоритетами, новыми целями, новыми задачами.

Как ни странно, в компании, которую возглавляет Поджигатель, не происходит ничего особенного. Это объясняется тем, что он не любит доводить дело до конца. Даже занимаясь преобразованиями, он может на полпути сменить курс на новый, «лучше прежнего». Любая идея порождает новую идею. Он не понимает,

что очередная идея обесценивает предыдущие, поскольку количество идей, которые может реализовать одна компания или один человек, ограничено.

Он не соизмеряет затраты на свои планы и их ценность. Полная противоположность Бюрократу, -Е- «знает ценность всего на свете, но не имеет представления о затратах». -Е- постоянно говорит о потрясающих нововведениях, которые он планирует. Во что они обойдутся? «Это детали», - пожимает он плечами. Вот почему Поджигатель может создать крупную компанию и потерять ее за один день.

Поскольку детали наводят на Поджигателя скуку, его предпочтения и установки рассредоточены. При этом для него важно контролировать процесс принятия решений. В итоге его подчиненные сталкиваются с «уловкой-22»[8 - «Уловка-22» - это безнадежное, безвыходное положение. Так называется известный фантастический роман Дж. Хеллера. - Прим. науч. ред.]. От них требуют принятия решений - при условии, что они совпадают с мнением босса. Однако угадать, какое решение примет сам босс, невозможно - ведь Поджигатель постоянно меняет свои намерения. Принятие решения для его подчиненных - стрельба по движущейся мишени, и это ведет к параличу.

Подобно Бюрократу, который так поглощен эффективностью, что создает неэффективную бюрократию, Поджигатель, нацеленный на преобразования, приводит свою компанию в состояние паралича.

Его занимают не столько результаты, сколько процесс и новизна. Поджигателя интересует почему бы не так же, как Героя-одиночку волнует что, а Бюрократа - как. Обычно Поджигатель генерирует фантастические идеи, надеясь, что другие придумают, как их реализовать. Если от него требуют конкретики, он выходит из себя.

Поджигатель - мастер наживать врагов. Если вы предлагаете -Е- идею, он, не раздумывая, говорит: «Нет, я с вами не согласен», однако через неделю преподнесет вам ту же идею, сформулированную по-новому, и выдаст ее за свою собственную. Это оставляет у людей весьма неприятный осадок.

Поджигателя часто считают самовлюбленным, эгоцентричным смутьяном. Он всегда держится так, точно знает все лучше всех. Он беспрестанно дает советы, но терпеть не может прислушиваться к рекомендациям других. На самом деле

он остро нуждается в одобрении и аплодисментах.

Чтобы работать с Поджигателем, нужно быть очень сильным человеком, но при этом -Е- нередко окружает себя слабыми людьми. Почему? Потому что он должен выйти победителем из любого спора, а слабый подчиненный никогда не бросит ему вызов.

Если подчиненные Героя-одиночки – это мальчишки на побегушках, а подчиненные Бюрократа – соглашатели, типичные подчиненные Поджигателя – клакеры. Клакеров нанимали для присутствия на оперных спектаклях. (Клакер – французское слово, в Мексике таких людей называют palleros.) Они аплодировали исполнителям, чтобы заставить рукоплескать остальную аудиторию.

Дело клакеров – поддерживать идеи Поджигателя, по крайней мере на публике. В итоге его неизменно награждают орденом, но это дутый успех.

Подчиненные Поджигателя знают, что нельзя отвергать планы босса в открытую – отказ от его идей он воспринимает как личную обиду. Из-за этого его подчиненным приходится мириться с явно бессмысленными заданиями. Они привыкли делать вид, что поддерживают босса обеими руками, хотя порой саботируют его решения.

Говоря о своих подчиненных, Поджигатель часто жалуется: «Меня никто не понимает». Никто не придерживается его системы приоритетов, и ему кажется, что его окружают полные идиоты. «Трудно парить, как орел, когда тебя окружают индейки», – типичное высказывание Поджигателя.

Иногда Поджигатель проводит череду увольнений, после чего приглашает в компанию нового человека. Поначалу новичок кажется ему гением: «Вы только посмотрите на него! До чего он хорош!» Некоторое время новенький катается как сыр в масле. Спустя полгода Поджигатель приходит к выводу, что этот человек тоже не способен оценить его таланты, и бывший любимец исчезает.

– Е- терпеть не может увольнять людей сам. На этот случай он предпочитает иметь того, кто выполняет грязную работу. Впрочем, обычно такой подручный босса не просто увольняет вас, а превращает вашу жизнь в ад, и в конце концов вы уходите сами. Вас унижают, оскорбляют и публично критикуют. Вас заставят

отказаться от должности, а потом обвинят в предательстве. Однако, как правило, -Е- не увольняет людей лично, тогда как Р- и А-руководители делают это без колебаний.

Планирование для Поджигателя не означает, что организация обязуется придерживаться определенного образа действий. Планировать – значит составить длинный перечень эфемерных целей. В то время как Герой-одиночка редко тратит время на планирование, а Бюрократ формирует бюджет на следующий год, увеличивая прошлогодние показатели на несколько сотых, Поджигатель может вообще обойтись без бюджета, а если он и сформирован, то, как правило, нереалистичен.

Поджигатель так увлечен перспективами, что не замечает реальной опасности. Он безрассудно пытается использовать слишком много возможностей разом. Это заставляет его разбрасываться и распылять ресурсы, что может поставить компанию под угрозу.

Казалось бы, в организации, которой руководит Поджигатель, должна царить творческая атмосфера, но на самом деле верно обратное. Организация, которая работает под началом Поджигателя, – не воплощение гибкости и творческого начала, а невольничье судно. Поджигатель определяет его курс, меняет направление, игнорирует страдания своих подчиненных, а любые успехи ставит в заслугу себе.

Когда -Е- уходит из организации, он оставляет после себя хаос и обессиленных людей, которые истосковались по миру, покою и стабильности. В итоге они обычно получают Бюрократа или Горячего сторонника и увязают в созданном ими болоте.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (<http://www.litres.ru/ichak-adizes/razvitie-liderov-kak-ponyat-svoy-stil-upravleniya-i->

effektivno-obschatsya-s-nositelyami-inyh-stiley-2/) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Сноски

1

Ицхак Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – Прим. пер.

2

Ицхак Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – Прим. пер.

3

Здесь автор использует термин *corporate coaches*, который иногда неточно переводят на русский язык словосочетанием «корпоративный тренер». *Coaching* (коучинг) – это специфический вид деятельности, отличный от тренинга.

Поэтому в данном случае выражение Адизеса переведено как «корпоративные коучи», т. е. использована калька с английского для обозначения специалиста, занимающегося корпоративным коучингом. – Прим. науч. ред.

4

В переводе теряется игра слов оригинала supervisor (начальник, старший по чину) – superior vision (проницательность, дальновидность). – Прим. пер.

5

Цит. по изд.: Мигель де Сервантес Сааведра. Хитроумный идадьго Дон Кихот Ламанчский./Пер. с исп. Н. Любимова. – М.: Художественная литература, 1988. Прим. пер.

6

Ицхак Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – Прим. пер.

7

Игра слов. По-английски выражение «большое колесо», «a big wheel», означает к тому же «важная персона, шишка». – Прим. пер.

«Уловка-22» – это безнадежное, безвыходное положение. Так называется известный фантазмагорический роман Дж. Хеллера. – Прим. науч. ред.

----

Купить: <https://tn.knigapoisk.com/ru/ichak-adizes/razvitie-liderov-kupit>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)