

Содержание

Предисловие для российского издания	9
Беседа первая	
Смысл управления	11
Беседа вторая	
Предсказание качества решений	23
Беседа третья	
Эффективность и результативность	42
Беседа четвертая	
Несовместимость ролей	61
Беседа пятая	
Стили неэффективного менеджмента	80
Беседа шестая	
Что делать с изменениями	98
Беседа седьмая	
Ответственность, полномочия, власть и влияние	116
Беседа восьмая	
Предсказание эффективности реализации решений	140

Беседа девятая Движущие силы	165
Беседа десятая Взаимное доверие, взаимное уважение и качество персонала	177
Беседа одиннадцатая Неправильная коммуникация	199
Беседа двенадцатая Как осуществлять коммуникацию с представителями разных стилей	210
Беседа тринадцатая Способы восприятия реальности	228
Беседа четырнадцатая Как превратить работу комитета в командную работу	239
Благодарности	255
Об авторе	257
Книги Ицхака Адизеса, переведенные на русский язык	258
Об Институте Адизеса	259

*Посвящается сертифицированным
специалистам, использующим
Методологию Адизеса по всему миру,
без которых идеи этой книги не могли бы
реализоваться на практике*

Предисловие для русского издания

Россия, как и остальной мир, сталкивается с серьезнейшими подрывными изменениями, обусловленными технологиями, возникновением пандемии, социально-политическими потрясениями, демографическими проблемами. Как компании успешно выжить в этих новых условиях?

Изменения происходили всегда. Но, пожалуй, с начала мира они никогда не были такими быстрыми. Они делают нашу жизнь более сложной и более напряженной.

Эта книга посвящена вопросам управления изменениями. Она — квинт-эссенция моего 50-летнего опыта работы с корпоративными клиентами и выявления того, что работает, а что нет. Представленные в ней инструменты успешно применялись и во многих российских компаниях.

Для России характерна культура авторитарного лидерства, которая ограничивает масштабы вовлечения людей в процесс принятия решений. Как результат, даже очень светлые головы, которым не посчастливилось оказаться на вершине иерархии, нередко не имеют возможности реализовать свои идеи. Это определенно сдерживает рост. В настоящей книге рассматриваются инструменты, необходимые для успешного управления изменениями и вывода российских компаний на достойное место в мире.

Ицхак Адизес

Как-то раз я разговорился с одним из своих студентов. Это был умный и пытливый молодой человек. Он хотел выяснить, какие мои особые знания об управлении дали мне возможность преподавать и читать лекции по всему миру, поэтому спросил, не найдется ли у меня время, чтобы поговорить с ним на эту тему. Мне понравилась его любознательность, и я согласился ответить на вопросы. Когда мы гуляли с ним по парку, беседуя, у меня в голове постепенно сложилась концепция этой книги.

Беседа первая

Смысл управления

Я знаю, что вы изучаете процессы управления уже более двадцати лет. Что же это такое?

Прежде всего нам следует определить, что означает слово *управлять*.

Традиционная теория управления

Я обнаружил, что в некоторых языках, таких как шведский, французский и сербохорватский, глагол *to manage* не имеет буквального перевода. В этих языках вместо него чаще используются такие глаголы, как «направлять», «возглавлять» или «администрировать». Когда носители этих языков хотят сказать то, что имеют в виду американцы, используя глагол *to manage*, они обычно тоже используют это английское слово. Например, в испанском языке глагол *manejar* — буквальный перевод *to manage* — оказывается ближе по смыслу к глаголу *to handle* («обращаться с чем-либо, управлять чем-либо») и используется только применительно к лошадям или машинам. Когда же испанцы хотят употребить слово, близкое к *to manage* в американском смысле, они говорят «направлять» или «администрировать».

Но разве процесс управления не универсален?

Нет. В некоторых странах процесс управления в том виде, в каком он осуществляется в США и преподается в американских бизнес-школах, запрещен законом. В системе «самоуправления» в бывшей Югославии руководитель

предприятия, принявший хозяйственное решение в одностороннем порядке, мог угодить под суд. Такое действие было бы истолковано как нарушение демократии. Вместо этого директор предприятия должен был предложить решение, а рабочие могли его принять или отвергнуть. В Израиле глава кибуца, фактически занимающий позицию менеджера, регулярно переизбирается, чтобы ни один человек не мог претендовать на постоянное руководство остальными.

Вы хотите сказать, что глава кибуца какое-то время руководит людьми, а потом возвращается на ферму доить коров?

Или готовить еду, или мыть посуду. В этой организации ни один руководитель не избирается навечно, как не избирается навечно правительство в демократических странах. Иначе это нарушило бы принципы демократии. Глава кибуца — это не профессия.

*Что же следует понимать под словом **to manage**, если в каких-то языках оно не имеет прямого перевода, а в некоторых социально-политических системах обозначаемая им деятельность считается ненужной или даже находится под запретом?*

А какие синонимы предложили бы вы?

Принимать решения, воздействовать, планировать, контролировать, организовывать, вовлекать, достигать цели, возглавлять, мотивировать, добиваться успеха...

Некоторые словари предлагают для слова «управлять» те же синонимы, что и вы. Но существуют также и другие интригующие синонимы, такие как *доминировать* или *править*, которые приводятся в American Collegiate Dictionary. Oxford Dictionary добавляет к этому списку *манипулировать* и *потворствовать*. Интересно отметить, что ни один из просмотренных мною словарей не приводил в качестве синонимов глаголы *возглавлять* или *мотивировать*.

Мне не нравятся варианты «потворствовать» или «манипулировать».

И для этого есть серьезная причина. Чтобы понять, в чем она заключается, давайте найдем общий знаменатель всех упомянутых выше синонимов, за исключением *потворствовать* и *манипулировать*. Представьте себе

процесс, описываемый каждым из этих слов. Вообразите эти действия. Можете ли вы теперь вывести общий знаменатель? Воздействовать... планировать... контролировать... организовывать... достигать цели... добиваться успеха...

Все они описывают односторонний процесс. Тот, кто руководит, говорит тем, кем он руководит, что они должны делать. Руководитель определяет, что должно быть сделано, а его подчиненные становятся инструментами достижения поставленной цели.

Вот почему мы называем менеджера главой подразделения, а его наиболее способного подчиненного — правой рукой. Правая рука делает в точности то, что велит голова, в то время как левая рука ведет себя так, будто может действовать по своей воле. Ее поведение не полностью контролируется.

Но менеджеров называют также супервайзерами.

Супервайзер, как предполагается, должен иметь «превосходное зрение» (буквально superior vision). Посмотрите на знаки различия американских офицеров. Их изменение по мере повышения воинского звания можно сравнить с подъемом по дереву и последующим взлетом в небо. На погонах лейтенанта прямоугольник — «палочка», которая напоминает ветку дерева. У капитана уже две «палочки», на дереве воинской иерархии они располагаются выше одинарных «палочек» лейтенантов. Знак различия майора — лист, символизирующий вершину дерева. Полковник «парит в небе», подобно орлу на своих погонах, а у генерала в качестве знаков различия — звезды. Чем выше поднимается человек по ступеням организационной иерархии, тем лучше должно быть его зрение. Недостаток такой философии заключается в том, что она принижает роль подчиненных. Чем ниже они располагаются на дереве, тем меньше могут видеть и тем меньше им дозволяется знать. Вникните в смысл слова «подчиненные». Оно обозначает людей, находящихся в чем-то подчинении.

Если менеджер относится к высшей категории, то не значит ли это, что рядовой персонал следует отнести к более низкой?

На иврите слово «подчиненные» звучит буквально как «изгибаемые под действием силы», это подразумевает, что они всегда поступают в соответствии с указаниями руководителя.

Не очень-то весело.

Это действительно так, потому что процесс управления в том виде, в каком он преподается в качестве учебной дисциплины или осуществляется на практике, не свободен от оценочных суждений. Он является не только наукой и искусством, но и выражением общественно-политических ценностей. Это политический процесс, несущий определенную ценностную нагрузку.

Но мы еще не рассмотрели глагол «мотивировать». Разве этот синоним не освобождает процесс управления от компонента, который ассоциируется с иерархией и односторонним воздействием?

В чем смысл слова *мотивировать* в данном контексте? Разве оно не подразумевает, что как менеджер или лидер я должен знать, каких действий хочу добиться от подчиненных? Проблема заключается в том, чтобы найти способ, позволяющий мотивировать людей выполнять действия, решение о которых принял самостоятельно. Если я не могу контролировать сотрудников, то, может быть, смогу их мотивировать. Что это вам напоминает?

Манипулирование.

Совершенно верно! Я вспоминаю карикатуру из журнала *The New Yorker*. Мать, психолог по профессии, уговаривает сына вынести мусор. Мальчик недоволен и отвечает: «Ладно! Вынесу я твой мусор, только, умоляю, не надо меня мотивировать». Даже ребенок видит в мотивировании признаки манипулирования. То, что он должен совершить определенное действие, уже решено. Вопрос заключается лишь в том, как заставить его это сделать. Следует ли удивляться тому, что профсоюзы часто выступают против программ расширения и повышения разнообразия производственных операций, которые менеджмент использует для усиления мотивации рабочих? Профсоюзы видят в этих программах лишь хитрую уловку, направленную на повышение производительности труда и прибыльности производства в интересах администрации. Единственная выгода для рабочих состоит в том, что, участвуя в этих программах, они могут сохранить свои места.

Тот же самый скрытый эффект манипулирования присутствует и в глаголе *вовлечь*. Если глубже вникнуть в суть некоторых теорий лидерства, то станет очевидно, что они рассматривают руководство как процесс выработки решений не о том, *что* необходимо сделать и *почему*, а о том, как заставить последователей идти за лидерами. Должен ли лидер направлять действия последователей или же обсуждать с ними принимаемые

решения? Это может выглядеть как манипулирование, поскольку лидер не обязан заботиться о том, что в действительности нужно его последователям. В некоторых отраслях слово *менеджмент* стало чуть ли не ругательным. В Соединенных Штатах гуманитарии часто используют его как синоним эксплуатации.

Что же вы предлагаете?

Функциональная точка зрения

Нам необходимо понять роль управления исходя из функции, которую оно выполняет: *зачем* оно нам нужно? И эта функция должна быть свободна от оценочных суждений, от любых общественно-политических или культурных предубеждений. Она должна быть одной и той же независимо от того, управляем ли мы собой, своей семьей, бизнесом, некоммерческой организацией или страной. Независимо от того, идет ли речь о деловом менеджменте, воспитании детей или руководстве государством, концептуально это должен быть один и тот же процесс. Единственное различие будет заключаться в размере и природе управляемой единицы.

Звучит многообещающе. В каком же направлении мы двинемся?

Вы согласны с тем, что изменение — это процесс, имеющий постоянный характер? Он идет с момента начала отсчета времени на Земле и будет продолжаться вечно. В мире происходят физические, социальные и экономические изменения. Даже вы изменились за последнюю минуту. Изменения происходят постоянно.

В самом деле?

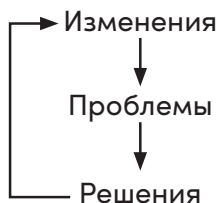
А изменения порождают проблемы.

Безусловно.

А проблемы требуют решения.

Согласен.

А решения вызывают еще больше изменений. Мы можем отобразить эту последовательность с помощью следующей схемы:



Итак, если изменения постоянны, то что еще должно постоянно присутствовать?

Проблемы.

И чем больше масштаб и скорость изменений, тем более многочисленными и сложными будут проблемы, которые мы получим.

Люди не должны думать, что им постоянно придется решать все возможные проблемы. Когда комплекс одних проблем будет решен, ему на смену придет новый. Мы перестанем сталкиваться с проблемами только при полном отсутствии изменений, а это произойдет, лишь когда мы...

Умрем.

Верно! Жить — значит решать проблемы, а развиваться — значит приобретать навыки решения все более сложных проблем.

Цель менеджмента, лидерства, воспитания или правления следующая: решать сегодняшние проблемы *и при этом* готовиться к решению проблем, которые возникнут завтра. Это необходимо, потому что в мире постоянно происходят изменения. Никакого управления не требуется там, где нет проблем, а проблем у нас не станет только тогда, когда мы будем мертвы. Управлять — значит быть живым, а быть живым — значит сталкиваться с изменениями и порождаемыми ими проблемами.

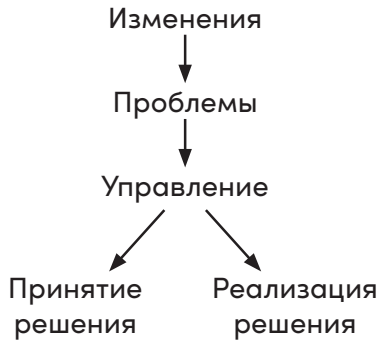
Как же мы управляем изменением?

Я полагаю, что управление изменением состоит из двух процессов. Сначала вы решаете, что делать, а затем...

Вы должны реализовать свои решения.

Именно так. Для успешного управления необходимы оба процесса, а их совместное использование — достаточное условие получения желаемого

результата. Поэтому наша схема процесса управления будет выглядеть следующим образом:



И оба эти процесса безоценочны. Их можно применять для управления чем угодно — от криминального мира до сообщества святых. Всякий раз, когда происходит изменение, вы должны принимать решения и затем осуществлять их на практике.

Но действительно ли необходимы оба фактора? Некоторые люди терпеть не могут принимать решения. Этот процесс оказывается для них слишком болезненным. Неужели и они должны что-то решать?

Отказ или уклонение от принятия решения — это также решение. Такие люди должны понимать, что всякий раз, когда происходит изменение, они обязаны принимать решение, так как иначе само изменение де-факто примет решение за них. Но хотя принятие решения необходимо, его оказывается недостаточно. Принятое решение должно быть реализовано на практике.

Для успешного управления необходимо как принимать правильные решения, так и эффективно претворять их в жизнь. Вы не сможете обеспечить надлежащее управление, если будете хорошо реализовывать плохие решения и плохо — хорошие.

Минуточку! Почему реализация рассматривается изолированно? Разве она не должна естественным образом следовать за хорошим решением? Фактически решение не является хорошим, если не содержит плана осуществления. Таким образом, все, что необходимо для управления, — это принимать превосходные решения. Точка.

Но это не так просто. Взгляните на свою собственную жизнь. Сколько принятых вами решений так и остались неосуществленными? Даже если вы сядились за стол и составляли точный список всего, что нужно делать, вы все равно не обеспечивали этим реализацию решения.

Вы курите? Или переедаете? Так как и то и другое вредно для здоровья, вы, возможно, уже принимали решение отказаться от этих привычек. Однако не исключено, что вы продолжаете вести себя по-прежнему, несмотря на наличие подробного плана реализации изменений.

Вы хотите сказать, что я не контролирую свой образ жизни?

А разве не так? Неужели вы действительно осуществили все свои решения, направленные на реализацию изменений?

Нет, не все. Я по-прежнему пытаюсь сбросить несколько лишних килограммов. Я много раз принимал решение изменить систему питания, но никогда не доводил дело до конца. Это меня удручает.

То же самое можно сказать почти о любой организации. Менеджмент может принять решение о смене курса, рынков, продуктовой линейки или культуры компании. Однако осуществить такие изменения очень трудно. Подобная картина наблюдается и при управлении государствами. Многие лидеры стран, даже диктаторы, сетуют, что их решения, подразумевающие проведение изменений, не реализуются на практике. Например, Гитлер не смог добиться осуществления своего решения сжигать все немецкие города, лежащие на пути наступающих войск союзников. Это решение так и осталось на бумаге, хотя Гитлер мог казнить каждого, кто открыто осмелился бы не выполнить любой его приказ.

Оба фактора — принятие решения и его реализация — необходимы для того, чтобы отреагировать на изменение, и их совокупности достаточно. Если я хочу решить проблемы и обеспечить успешное управление — личной жизнью, карьерным ростом, семейными отношениями, организацией или страной, — то я должен принимать правильные решения, а затем добиваться их эффективной реализации.*

* На протяжении всей книги будут активно использоваться термины «эффективность» (efficiency) и «результативность» (effectiveness). В английском языке они не требуют пояснения, в то время как на русском языке их значения очень многозначны и даже зачастую пересекаются. Для правильного донесения идей автора стоит дать определения этих терминов. Под «результативностью» (системы/решения) мы будем понимать то, насколько

Безусловно, и ваш опыт изменения системы питания показывает, что качество решения не может ни предсказать, ни гарантировать вероятность его успешной реализации. Некоторые самые выдающиеся решения, подразумевающие изменения, так и остаются нереализованными, а некоторые вредные решения, например продолжить курить или неправильно питаться, внедряются в жизнь очень быстро. Если следовать инструкциям о том, как принимать хорошие решения, это негативно скажется на эффективности их реализации. А если следовать инструкциям по эффективной реализации, это ухудшит возможность принятия хороших решений.

Мне кажется, что следует пояснить это на примере.

Взгляните на существующие политические системы. Какая система предназначена для того, чтобы повышать вероятность принятия хороших решений? Какая система поощряет открытые дискуссии и ревностно защищает свободу распространения информации, свободу дискуссий и свободу прессы, обеспечивая возможность принятия хороших решений?

Демократия.

Правильно. Но вы заметили, насколько трудно в условиях демократии осуществлять политические решения, требующие проведения изменений? Система может принимать хорошие решения, но необходимое для этого легитимное политическое многоголосие становится препятствием на пути их реализации. Большинство лидеров демократических государств сетуют, что им не удастся осуществлять свою политику так быстро, как им бы этого хотелось.

А теперь скажите, какая политическая система обеспечивает быструю реализацию решений, но не допускает дискуссий, сомнений и вопросов?

Тоталитарное государство.

Верно. При этом тоталитарные режимы обычно принимают плохие решения. Но почему? Потому что быстрая реализация достигается за счет ограничения

производимый ею результат желаем (соответствует тому, для чего система предназначена). Чем больше получаемый результат соответствует желаемому, тем более система результативна, и наоборот. Под «эффективностью» (системы) мы будем понимать соотношение результата работы системы и ресурсов, затраченных на его получение. Чем меньше ресурсов затрачено на производство единицы результата, тем более система эффективна. — *Прим. науч. ред.*

свободы прессы, собраний и дискуссий. Здесь действует принцип «Делай — или...». Это затрудняет обмен информацией, необходимый для выработки обоснованных суждений. Вместо объективных такие режимы часто принимают предвзятые решения, имеющие ужасные последствия.

Значит, вы хотите сказать, что хорошее управление — это демократия в принятии решений и диктатура в их реализации?

Правильно! В личной жизни это означает, что для принятия хороших решений вы должны быть непредубежденным человеком. Вы должны быть демократом в собственном сознании и в отношениях с другими людьми. Но как только решение принято, вам необходимо стать диктатором, что применительно к вашей личной жизни подразумевает прочную приверженность сделанному выбору и неуклонное стремление к его практическому осуществлению.

Это легче сказать, чем сделать.

Безусловно. Сочетание демократии в принятии решений и диктатуры в их осуществлении я называю словом «демократура» (democratship). Это трудный процесс. Многие люди используют его совершенно неправильно, шиворот-навыворот: они пытаются быть диктаторами при принятии решений и демократами — при их осуществлении.

Полагаю, что это относится и ко мне. Принимая решение похудеть, я действовал как диктатор. «Все решено. Больше никаких дискуссий. Точка», — сказал я себе. И я был настроен решительно до того момента, когда принесли сэндвичи. После этого я по привычке превратился в демократа и стал прислушиваться к внутренним голосам протеста.

Вы уловили главную идею, мой друг. Необходимо использовать принципы демократии и диктатуры в правильной последовательности. Вы должны быть сначала демократом, а затем диктатором, и трудность здесь заключается в слове «затем». Когда вы перестаете быть демократом и становитесь диктатором? Когда вы начинаете подавлять проявления внутреннего несогласия? Некоторые люди оказываются демократами при принятии решений и сохраняют демократизм в процессе их реализации. Они действуют неэффективно, потому что продолжают изменять уже принятые решения. В то же время решительные люди умело осуществляют реализацию решения, но узость их взглядов негативно влияет на процесс его принятия. Доказать им что бы то ни было трудно, потому что они

не умеют слушать других. В результате они принимают решения, основанные на неадекватной или искаженной информации. В отличие от демократичного стиля — результативного, но неэффективного, тоталитарный стиль нерезультативен, но эффективен.

Вы хотите сказать, что демократическая система неэффективна?

Совершенно верно. Если вы попытаетесь организовать с ее помощью результативный политический процесс, то она утратит свою эффективность.

Подобным образом вы будете утверждать, что тоталитарные режимы не могут быть результативными? Если посмотреть на них внимательно, то смысл вашего утверждения станет понятным. Ведь экономика СССР с ее системой централизованного планирования испытывала трудности с выполнением плановых показателей производства, что приводило даже к нехватке продовольствия в стране.

Тоталитарные режимы нерезультативны. Чем демократичнее они становятся, тем результативнее они могут работать.

Но при этом они должны будут частично утратить свою политическую эффективность.

Да, и это дается непросто. Люди обычно хотят получить что-то еще, не теряя того, что они уже имеют. Они предпочитают иметь «больше», а не «вместо».

Управлять, приказывать, воспитывать или править означает принимать решения и проводить их в жизнь, быть демократом, а затем становиться диктатором. Это очень сложно, причем не только при управлении бизнесом, но и при управлении семейными и личными делами. В этом состоит одна из причин, по которой процесс управления оказывается таким трудным.

Вы должны принимать решение и обеспечивать его реализацию, демонстрировать непредубежденность и непоколебимость в разные периоды времени. При таком определении процесс управления будет всеобъемлющим, универсальным и лишенным оценочных суждений.

$$\text{Качество управления} = f \left\{ \begin{array}{l} 1) \text{ Качество решения} \\ 2) \text{ Эффективность реализации} \end{array} \right\}$$

Я думаю, что понял вашу идею. Оба фактора необходимы, и наличие их обоих оказывается достаточным условием успеха. Чем качественнее наше решение и чем эффективнее его реализация, тем лучше мы сможем осуществлять управление. Но как можно принять хорошее решение и эффективно осуществить его на практике? Как измерить качество решений? Я мог бы проанализировать решение постфактум и признать его правильным. Но не будет ли такой анализ запоздалым?

Это отличная тема для нашей следующей беседы. Итак, до завтра.

До завтра. Большое вам спасибо.

Беседа вторая

Предсказание качества решений

Итак, на чем мы остановились?

Вы сказали, что качество управления, лидерства, воспитания или руководства зависит от качества принимаемых решений и от эффективности их реализации. Сегодня мы собирались поговорить о том, как принимать хорошие решения.

Тогда начнем. Чтобы принять хорошее решение, нам нужно знать, как предсказать его качество. Мы не хотим анализировать решение после его реализации и затем судить о нем на основании своих успехов или неудач.

Но как можно сделать такое предсказание?

Рассмотрим простой пример. Предположим, мы сделали описание проблемной ситуации, содержащее всю информацию, необходимую для диагноза и решения проблемы. Далее мы даем это описание группе из четырех человек. Они знают о реальной ситуации только то, что есть в описании, и не располагают никакой дополнительной информацией.

Мы просим их совместно изучить проблему и выработать ее решение. Затем группа должна письменно изложить проблему и ее решение и отдать нам его в запечатанном конверте.

Теперь давайте обратимся к другой группе из четырех человек и дадим ей то же самое задание. Ей также не будет предоставлено никакой дополнительной информации помимо содержащейся в исходном задании. Вторая группа должна будет дать свое описание той же самой ситуации и предложить свое решение. После того как обе группы завершат работу, у нас будет два запечатанных конверта.

Но будут ли в этих конвертах лежать описания одной и той же проблемы и одинаковые ее решения?

Нет. Скорее всего, в них будут описаны разные проблемы и предложены разные решения.

Правильно, но почему? Исходная проблемная ситуация одна и та же. Обе группы располагают одинаковой информацией. Почему же проблемы и их решения окажутся разными?

Потому что все люди разные!

Вы только что сформулировали ключевой фактор процесса управления или лидерства! Чтобы осуществлять успешное управление, вы должны руководить людьми, которые делают описание проблемы и кладут его в конверт, вместо того чтобы заниматься самой проблемой, описание которой лежит в этом конверте. Есть менеджеры, которые говорят: «Я люблю руководить. Но не выношу своих подчиненных!» Но если руководитель не любит работать с людьми, значит, он неправильно выбрал профессию. Слишком многие менеджеры, лидеры или родители подрастающих детей говорят: «Дайте конверт!» Затем они открывают его и заявляют: «Неправильная проблема! Неверное решение! Правильная проблема и верное решение — это...» Они думают, что руководят, управляют или воспитывают, в то время как в действительности просто стараются что-то делать изо всех сил. Даже если их устраивает описание из конверта, как они могут узнать, что нашли правильную проблему и верное решение?

Но если они менеджеры, то должны знать ситуацию лучше, чем их подчиненные. За это они и получают более высокую зарплату, не так ли? Разве не поэтому они становятся руководителями?

Они должны знать ситуацию лучше, но так ли это на самом деле? Разве более высокая зарплата гарантирует наличие более широких и глубоких знаний? Обязательно ли наши лидеры знают больше нас?

Тогда почему же менеджерам платят больше? За что мы вознаграждаем руководителей?

Во всяком случае не за то, что они больше знают о проблеме или о ее решении. Им платят больше за знание того, как найти нужных, «хорошо осведомленных» людей, и за управление этими людьми, позволяющее получать от них правильные решения. Если руководитель заявляет, что знает все сам, то его организация в опасности.

Если менеджеры хотят иметь правильное описание проблемы и ее правильное решение, они должны иметь под рукой людей, подходящих для данной ситуации. Им необходимо создать среду, которая даст их сотрудникам возможность получить правильное представление о проблеме и поможет найти верное ее решение.

Но как я, будучи лидером или менеджером, сумею распознать реальную проблему и реальное решение? Как я смогу отличить правильные проблему и решение от неправильных? Если я не знаю больше, чем те, кем я руковожу, то как я смогу оценить их решение? Ведь я могу ошибиться, не так ли?

Чтобы выяснить, какое решение предлагают ваши сотрудники — хорошее или, напротив, плохое, вы должны задать два вопроса. Если ответ на оба вопроса будет утвердительным, то и проблема, и решение правильные. Если вы получите ответ «нет» на любой из вопросов или на оба, то у вас неверное описание проблемы и неверное решение.

Что же это за вопросы?

Чтобы это понять, мы для начала обсудим несколько тем. Вначале они могут показаться сложными и чересчур академичными. Но позднее полезность и применимость рассмотренных концепций, а также их способность подвести нас к получению ответов на эти два вопроса станут очевидными.

Я готов. Давайте продолжим!

Четыре роли принятия решений

Ни одно решение не принимается само по себе и само ради себя. Оно принимается для достижения какой-либо цели. Решение считается хорошим, если обеспечивает получение желаемых результатов. Качество решения должно

оцениваться с учетом его влияния на систему, для которой оно принималось. Если решение может сделать организацию и эффективной, и результативной в краткосрочной и в долгосрочной перспективе, то оно хорошее.

Давайте рассмотрим характеристики хорошего решения, способного обеспечить организации результативность и эффективность в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Для этого можно воспользоваться следующей схемой.

Вход	Выход
Роли	Характеристики организации
—	Результативная
—	Эффективная
—	Результативная
—	Эффективная

} Краткосрочная перспектива

} Долгосрочная перспектива

Я изучал практику менеджмента во многих странах и наблюдал, что происходит в разных условиях. Я был подобен тому доктору, который, долго находясь на британском военном корабле, видел, как у матросов, испытывающих дефицит витамина С, развивается цинга. Я изучал менеджмент в тех странах, где некоторые управленческие функции запрещены законом, и наблюдал и анализировал развивающиеся при этом управленческие «болезни»*. В ходе этой работы я выявил необходимые характеристики — четыре «витамина», которые назвал «роли (функции) принятия решений»; они обеспечивают создание здоровой организации, то есть эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Когда любая из этих ролей перестает исполняться, то в результате возникает соответствующий типовой шаблон неправильного управления**. Я могу сделать вывод и предсказать качество решения, зная, какие роли исполнялись, а какие отсутствовали в процессе выработки решения.

Вы хотите сказать, что всякий раз, когда одна из ролей не исполняется, возникает соответствующий тип неправильного управления? А зная, какая из ролей отсутствует, вы можете предсказать, будет ли организация управляться неправильно и окажется ли

* Ichak Adizes, *Industrial Democracy: Yugoslav Style* (New York: Free Press, 1971); reprinted Santa Monica: Adizes Institute, 1977).

** Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента: Диагностика и решение управленческих проблем. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

неэффективной и (или) нерезультативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе?

Правильно.

Тогда можно смотреть на управленческие проблемы так же, как на болезни, выяснять, какие утраченные роли их вызвали, добавлять в систему недостающую роль (или роли) и возвращать организации здоровье.

Да! Я воспринимаю организацию как целостную систему и рассматриваю все, что делает ее «здоровой» или «больной». Я решаю конкретные проблемы путем лечения системы в целом и называю такой подход методологией Адизеса. Методология Адизеса предлагает целостную теорию менеджмента, помогающую как предотвратить проблемы, так и вылечить их. Например, одна компания благодаря использованию этой методологии и других факторов сумела увеличить оборот за десять лет с \$12 млн до \$750 млн без разведения капитала за счет дополнительной эмиссии акций*.

Другая компания, также без выпуска дополнительных акций, за десять лет увеличила прибыль с \$150 млн до \$2,5 млрд**.

Сохранятся ли преимущества?

Да, они могут сохраняться, если компания постоянно подкрепляет результат, регулярно используя методологию. В противном случае в долгосрочном периоде эффективность методологии будет снижаться, и в конце концов организация лишится получаемых выгод. С подобным мы сталкиваемся после того, как прекращаем регулярно выполнять физические упражнения или отказываемся от системы правильного питания.

Но сможет ли человек правильно использовать эту методологию?

Сможет, если научить его этому должным образом.

Насколько это отличается от того, что делают традиционные консультанты?

Мы не прописываем лекарства, то есть не составляем консалтинговые отчеты. Мы развиваем у организации способности к высвобождению

* По словам Питера Резника, председателя правления и президента The Franklin Mint.

** Tom Monaghan and Robert Anderson, *Pizza Tiger* (New York: Random House, 1986).

и использованию ее внутренней энергии, чтобы она могла позаботиться о себе самостоятельно. Мы учим ее вырабатывать необходимые витамины и оставаться здоровой и дальше без нашего вмешательства. Традиционные консультанты не рассказывают, как сохранять здоровье. Обычно вам приходится периодически обращаться к ним за помощью. Наша методология другая. Она не только помогает организации изменяться, но и справляться с будущими проблемами и поэтому не вырабатывает зависимости от вмешательств извне. Она учит организацию правильно управлять собой на постоянной основе.

Мне интересно узнать обо всем этом подробнее.

Краткосрочная и долгосрочная результативность

Прежде всего решение должно сделать организацию результативной. Если оно этого не делает, то не может считаться хорошим.

Что значит «результативной»?

В краткосрочной перспективе организация результативна, если ее текущие краткосрочные действия оказываются функциональными.

А что значит «функциональными»?

Решение функционально, если оно удовлетворяет потребности, ради которых принималось. Всякий раз, принимая решение, мы определяем для себя цель. Мы хотим добиться определенного результата. Когда вы бьете молотком по шляпке гвоздя, это действие будет функциональным, если обеспечит забивание гвоздя в доску. Однако мы не станем забивать гвоздь просто так. Предположим, мы делаем шкаф. У нас есть потребности, которые мы хотим удовлетворить, и проблемы, которые стремимся решить. Забивание гвоздя определенным образом, в результате чего он входит в доску так, как нам нужно, обеспечивает краткосрочную результативность. Если принятое нами решение забивать гвозди и (или) сделать шкаф не удовлетворяет потребностей или не решает проблем, тогда оно нефункционально.

Приведите, пожалуйста, другой пример.

Беря в руки книгу, вы чего-то ожидаете от ее прочтения. Если прочитанная книга не удовлетворяет ваших ожиданий, вы, возможно, сочтете, что напрасно

потратили время и деньги. Подобная картина наблюдается и в браке. Мы женимся потому, что имеем определенные потребности и ожидания. Если эти ожидания не оправдываются, мы можем подумать, что приняли неверное решение, то есть вступили в брак не с тем человеком. Такой брак становится дисфункциональным. Каждое решение, независимо от того, знаем мы о нем или нет, принимается для удовлетворения определенных потребностей, хотя часто мы не формулируем или не можем сформулировать их в явном виде. Каждое решение принимается для выполнения определенной функции и получения каких-то ожидаемых результатов.

Долгосрочная результативность означает, что организация достигает той цели, ради которой существует. Краткосрочная результативность означает, что все, что мы делаем, приближает нас к достижению этой цели.

Для бизнеса это прибыль, верно?

Да, это конечный результат, но не делайте той же ошибки, которую я совершил в книге «Как преодолеть кризисы менеджмента»*. Эта ошибка заключается в смешении понятий входа, процесса и результата. Встречали ли вы компании, которые были настолько озабочены получением прибыли, что оказывались на грани банкротства? Они теряют деньги не *вопреки* озабоченности прибылями, а *из-за нее*. Если вы делаете стремление к счастью целью своей жизни и каждое утро, просыпаясь, говорите себе «Сегодня я должен быть счастливым», то, вероятно, сделаете себя несчастным. То же самое можно сказать и о здоровье. Одержимость идеей здоровья способна превратить вас в ипохондрика. Прибыль, подобно счастью, здоровью и демократии, это результат, а не вход. Прибыль подобна счету в теннисном матче. Слишком многие, играя в теннис, следят за счетом, а не за мячом. Если у вас есть хороший тренер, то он подскажет вам, что во время игры не нужно думать о счете. К каждому розыгрышу мяча следует относиться как к самому первому в матче — как будто для вас все начинается с нуля. Если же вы слишком озабочены счетом, то не способны показать хорошую игру.

То же самое можно сказать и об управлении. Я не согласен с авторами, уделяющими внимание в первую очередь управлению по результатам. Управление должно обеспечивать достижение результата в ходе правильного процесса. Управление по результатам механистично. Это преимущественно управление по цифрам, уделяющее слабое внимание входу и процессу. Оно не уделяет *первостепенного* значения достижению цели.

* Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента: Диагностика и решение управленческих проблем. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Меткая стрельба — это хороший пример должного внимания к средству достижения цели, которая заключается в том, чтобы попасть в яблочко. Для этого необходимо навести мушку ружья на цель. Мушка прицела — это средство, обеспечивающее попадание в мишень.

Но что здесь общего со средством достижения цели?

Человеческий глаз подобен фотоаппарату. Он не может мгновенно сфокусироваться с одинаковой четкостью и на мишени, находящейся в 100 метрах, и на мушке, до которой всего несколько сантиметров. Большинство людей фокусируют взгляд на цели, в которую хотят попасть. В процессе переключения глаз неизбежно перестает достаточно четко видеть мушку, которая является средством достижения этой цели. В результате смещение ствола ружья на сотую долю сантиметра может повлиять на то, попадет ли пуля в яблочко или в мишень вообще.

Есть люди, уверенные, что цель важнее средств ее достижения, поэтому они игнорируют процесс достижения цели. Однако даже легкое отклонение в ходе этого процесса может не позволить добиться желаемого результата. Вы должны сконцентрировать внимание на мушке прицела и признать неизбежность того, что будете видеть цель относительно неясно. Тренируйте свое сознание фокусироваться на средствах достижения желаемых целей или результатов.

Это интересно. Я всегда больше думаю о том, куда хочу попасть, чем о том, как это сделать.

И вы в этом не одиноки. Цель увлекает. А думать о средствах и ценностях, которые должны определять, как именно достичь этой цели, часто бывает и скучно, и трудно.

Но на чем мы должны фокусироваться при управлении компанией, если не на прибыли? Вы же не предлагаете ее игнорировать? Разве цель игры состоит не в том, чтобы победить?

Прежде всего речь должна идти не о прибыли как таковой. Если вы принимаете эффективные и результативные решения, то производите добавленную ценность, одной из мер которой может служить прибыль. Прибыль — правильная мера добавленной ценности для многих коммерческих фирм и совершенно неприемлемая для некоммерческих организаций.

Давайте остановимся на этом моменте подробнее. Если вы результативны, это значит, вы сделали что-то функционально. Вы удовлетворили потребность.

Это удовлетворение проявляется в готовности людей заплатить за то, что вы сделали. При этом платеж необязательно должен иметь денежную форму. Он может измеряться тем, как долго потребители готовы стоять в очереди за получением бесплатной услуги, которую предоставляют и ваши конкуренты. Если вы предоставили услугу эффективно, то сделали это с минимальными издержками. Если в конкурентной среде вам готовы платить за услугу больше себестоимости ее предоставления, значит, вы создали добавленную ценность. Ценность удовлетворения потребности выше себестоимости его обеспечения. Таким образом, прибыль — это одно из выражений добавленной ценности и подходящая ее мера для коммерческих организаций, потому что их деятельность в обществе направлена на достижение экономических целей.

Вход	→		Выход
Роли	Характеристики организации		
—	Результативная	}	Краткосрочная перспектива
—	Эффективная		
—	Результативная	}	Долгосрочная перспектива
—	Эффективная		

Долгосрочная и краткосрочная прибыль =
= добавленная ценность

Для некоммерческих организаций, цель или функция которых в обществе другие, добавленная ценность должна измеряться иначе. Рассмотрим для примера больницу. Для каждого типа больницы необходимо использовать свой метод измерения добавленной ценности. Например, для больницы при медицинском университете она может измеряться числом подготовленных дипломированных врачей. Для клиники при научно-исследовательском институте — числом статей, написанных работниками института и опубликованных в профессиональных журналах.

Фокусом некоммерческой организации должно быть в первую очередь ее функционирование в обществе, затем — та ценность, которую она должна создавать, и то, как эту ценность следует измерять, и, наконец, минимизация издержек создания этой ценности. Мы должны начать с того, как создавать ценность, добиться функциональности. В долгосрочной перспективе мы должны фокусироваться на том, как содействовать успеху более крупной системы, к которой принадлежит организация. А это значит, что необходимо сфокусироваться на том, как достичь цели, для которой эта организация существует.

Но как это сделать?

Причина существования организации наиболее ясна на этапе ее появления на свет. В этот момент организация создается для определенной цели. Давайте проиллюстрируем сказанное с помощью простой аналогии.

Предположим, пятеро друзей собрались в пятницу вечером, чтобы выпить пива. Во время застолья один из них предложил отправиться в субботу утром на пешеходную прогулку к ближайшему озеру. Предложение было с восторгом принято. На следующий день друзья отправились по узкой тропинке в горы. По дороге они распевали песни, шутили, смеялись и, возможно, даже спорили.

Теперь представим, что путь им перегородил огромный камень. Он настолько велик, что никто в одиночку не может сдвинуть его с места. Что должна сделать группа?

Убрать препятствие с пути.

А так как ни один из участников не может сделать это в одиночку, они должны начать взаимодействовать и определиться, что следует предпринять.

Они могут решить сдвинуть камень, или разбить лагерь на том месте, до которого дошли, и не пытаться добраться до озера, или же повернуть назад и приготовить дома барбекю.

Прежде всего заметьте, что эти пятеро — друзья. Их дружба и чувство принадлежности группе выражаются в потребности действовать совместно. Первоначально удовлетворение этой потребности обеспечивало совместное застолье. Затем — прогулка к озеру. Далее — совместные действия по устранению препятствия с пути или по выработке другого плана. Установление связей и взаимоотношений — это конечная цель нашего существования. В мире нет того, что существует просто так, не устанавливая ни с чем другим функционального взаимодействия. Шариковая ручка никому не нужна, если не пишет. Дыхание бесполезно, если не обеспечивает поступление кислорода в организм. Ничто не может быть функциональным само по себе. Способность чего-то к функционированию оценивается по тому, насколько хорошо оно служит своим «клиентам». Конечной целью существования любой системы является интеграция — это роль **I** (Integration). Процесс идентификации новой потребности, которая обеспечивает достижение этой конечной цели (похода на озеро вместо участия в застолье), связан с предпринимательством — ролью **E** (Entrepreneurship). Реальное действие, подразумевающее потребление пива, удаление камня с дороги или осуществление всего, что

в данный момент помогает достигнуть цели сохранения взаимосвязи, — это исполнение, или производство результатов — роль Р (Performing).

Теперь предположим, что один из пяти друзей знает, как наиболее эффективно удалить препятствие с пути. Он многократно решал эту задачу в прошлом и разработал специальную, очень эффективную процедуру. Группе не придется действовать методом проб и ошибок. Здесь мы будем иметь дело с администрированием — ролью А (Administering).

Не могли бы вы подробнее рассказать об этих четырех ролях и привести несколько примеров?

Роль Р сфокусирована на том, *что* надо делать сейчас; она связана с тем, *зачем* мы делаем то, *что* делаем. Роль Е сфокусирована на том, *зачем* мы это делаем — для чего предпринимаем свои действия. Она направлена на удовлетворение долгосрочных потребностей. Но и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе все, что мы делаем, требует взаимосвязи. За каждой проблемой скрывается плохо налаженная взаимная связь, и решение состоит в том, чтобы сделать эту взаимную связь функциональной. В личной жизни потребность во взаимосвязи называется потребностью в любви. Любая проблема в личной жизни — это следствие дефицита любви, и ее решение заключается в ликвидации этого дефицита. Основной мотив, *зачем* мы что-либо делаем, который определяет нашу взаимную связь, соответствует роли I (Integration). Это основополагающая и неизменная потребность в интеграции. Она проявляется в виде сильных желаний (встретиться с друзьями в баре, сходить с ними в поход или покататься на лодке). Процесс выявления новой потребности, которая поможет стимулировать и выразить эту взаимную связь, это проявление предпринимательства Е. Удовлетворение потребности ассоциируется с предоставлением необходимой услуги, то есть с Р.

Таким образом, роль Е заключается в выявлении новой потребности, которая включает в себе цель установления необходимой взаимосвязи и поощряет ее достижение; а роль Р заключается в непосредственном достижении результата, ради которого существует организация, то есть в установлении взаимосвязи.

Верно. Для некоторых крупных организаций проблема заключается в том, что к моменту, когда численность персонала достигает нескольких тысяч человек, лишь немногие сотрудники знают, куда идут или зачем туда идут, или, другими словами, где находится камень.

Потому что они все сидят на этом камне?

Да, и толкают друг друга. «Вы наступили мне на ногу». — «Нет, это вы наступили мне на ногу». Они заняты ведением подковерных войн. Он тратят время на выполнение обязательств, а не на установление взаимосвязи и извлечение выгод из нее.

Это интересно, но каков итог ваших рассуждений?

Взаимосвязь, то есть интеграция, существует постоянно. Она проявляется в различных потребностях, которые мы хотим удовлетворить в будущем. Это утверждение аналогично утверждению о вечности духа. Дух проявляет себя в различных телесных оболочках, когда мы появляемся на свет, и продолжает существовать после нашей смерти. И эта интеграция существует до тех пор, пока мы служим друг другу как единому целому, которое будет, в свою очередь, служить нам. Это путь к вечной жизни через дела, а не через сохранение телесного облика.

Конечная цель — достижение интеграции и функциональной взаимосвязи — вечна, как вечен дух. Организация как форма выражения функциональной взаимосвязи появляется на свет подобно тому, как появляется на свет тело, служащее материальным воплощением духа, когда выявляется конкретная функциональная взаимосвязь и вырабатывается обязательство по ее осуществлению.

Но что это такое? Как это происходит? Когда появляется конкретное выражение этой постоянной взаимосвязи? Когда рождается организация?

Когда основатели вдохновляются идеей создания компании, они обращаются в банк, к родителям, родственникам и друзьям. Они берут ссуду и открывают свой бизнес. Но что они видели перед собой в те дни, когда были воодушевлены желанием создать фирму? Разве они видели прибыль?

Думаю, что нет. Когда люди открывают собственную фирму, то не получают никакой прибыли в нескольких первых месяцах или даже лет. Фактически если бы в это время они не занимались своим бизнесом, а были наемными работниками у другого предпринимателя, то заработали бы больше денег.

Но что же они видели перед собой?

Возможность заработать прибыль.

Обратите внимание на выбор слов: *возможность* заработать прибыль. Это значит, что вы должны сфокусироваться на возможности и что, если вы используете ее должным образом, вы получите прибыль. Если вернуться к использованной ранее аналогии, то прибыль будет соответствовать яблочку мишени, а возможность — мушке прицела. Вы должны сконцентрироваться на возможности, и если вы сделаете это эффективно, то заработаете прибыль. А что, по-вашему, представляет собой эта возможность?

Как мы установили, добавленная ценность создается путем удовлетворения потребности, за которое человек, имеющий эту потребность, готов заплатить. Поэтому рассматриваемые нами возможности — это полностью или частично неудовлетворенные потребности рынка, которые способна удовлетворить новая компания. Основатели такой компании видят потребности, которые они могут удовлетворить и которые удовлетворить необходимо. Когда потребности и способности соответствуют друг другу, возникает возможность.

Правильно. Организация рождается тогда, когда устанавливается взаимозависимость и вырабатывается стремление ее сохранять. Прежде всего отметьте, что основатели действовали сознательно, а не в бреду. Они знали, понимали и ощущали нечто выходящее за рамки собственного «я». Из осознания взаимосвязи, то есть роли **I**, возникает осведомленность о конкретных воспринимаемых потребностях, которые можно и нужно удовлетворить, — например, потребность в мороженом или новом лекарстве. Это роль **E**, выявляющая конкретную долгосрочную потребность, которую необходимо удовлетворить. Затем основатели начинают заниматься удовлетворением этой долгосрочной потребности и сталкиваются с различными препятствиями (камнями). Удаление этих препятствий (роль **P**) оказывается функциональным, если позволяет основателям приблизиться к их долгосрочной цели (роль **E**) без ущерба для достижения цели предприятия в целом, с которой их цель должна быть функционально взаимосвязана (роль **I**).

Человек, который в пятницу вечером предложил отправиться в поход, заметил потребность друзей по-новому ощутить свою взаимосвязь. Это мог быть поход на озеро или восхождение на гору. Автор предложения чувствовал, чего хотят его друзья. Когда группа натолкнулась на препятствие, он по-прежнему ощущал огромную потребность в функциональном