

Ицхак Калдерон Адизес

Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем



Текст предоставлен издательством http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6566611
«Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / Ицхак Калдерон Адизес»: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2014
ISBN 978-5-91657-430-2

Аннотация

Автор утверждает, что ни один человек не может быть идеальным «книжным» руководителем, а игнорирование этого факта приводит к потере производительности и падению прибылей компании.

Адизес представляет новый подход к управлению: необходимо признать, что менеджмент – слишком сложный процесс, чтобы надеяться, что один человек сможет одинаково успешно исполнять все управленческие роли. Каждая роль требует особого стиля, то есть определенного поведения в однотипных ситуациях. Роли, которые приходится играть управленцам, находятся в конфликте. Поэтому человек может играть каждую из этих ролей в разные моменты жизни, но никогда не сможет играть их все одновременно.

Книга написана так, чтобы помочь вам выявить управленческие ошибки и определить возможные способы исправления последствий этих ошибок.

Ицхак Адизес

Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем

Ichak Adizes, Ph.D.

HOW TO SOLVE THE MISMANAGEMENT CRISIS

DIAGNOSIS AND TREATMENT OF MANAGEMENT PROBLEMS

Adizes Institute, Inc.

and

Graduate School of Management UCLA

Научный редактор Дмитрий Чичикалюк, сертифицированный консультант Российского офиса Института Адизеса, Certified Adizes Symbergetic™ Consultant, Институт

Adizeca (Adizes Institute, USA)

First English edition, The Adizes Institute Publications.

Original Work Copyright © Ichak Adizes, 1979. All rights reserved.

Published by arrangement with Ichak Adizes via The Adizes Institute, 1212 Mark Avenue, Carpinteria, California 93103, Santa Barbara, USA. Tel.: (805) 5652901, fax: (805) 5650741.

© Ицхак Адизес, 1979

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

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.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

* * *

Посвящается Топаз и Шохам, моим спутникам в жизни

Предисловие партнера издания

Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привел вас к этой проблеме.

Альберт Эйнштейн

Об идеальных решениях для неидеальных людей

Ицхак Адизес один из тех, кто изменил представление об «образцовом менеджере». В книге, вышедшей в свет еще четыре десятилетия назад, он заявил, что идеальных менеджеров и управленцев вообще не существует...

Появление новых книг Адизеса на российском рынке сопровождалось комментариями ГК «Стинс Коман». Они расходились большими тиражами и несколько раз переиздавались. Это свидетельствует о высоком спросе на литературу такого типа в российской бизнес-среде и интересе к достаточно новым для бизнес-литературы подходам, которые демонстрирует Адизес.

Настоящее издание продолжает и развивает взгляды автора, основанные на выделении определенных ролей, которые необходимы для формирования слаженной команды и эффективного управления компанией.

Однако есть обстоятельства, которые надо учитывать. Исходные условия по Адизесу предполагают, что многими очевидными навыками и практиками ведения бизнеса руководители компаний, предприниматели и собственники уже владеют, а сам бизнес имеет дело с определенным базовым уровнем рабочей силы (квалификация, дисциплина, мотивация, социокультурный профиль, экономическая среда и т. п.). Подходы, описанные в книге, ориентированы на социумы с вековой историей рыночных институтов и механизмов и высокую культуру бизнеса и предпринимательства. Исходя из этого, нам нужно очень

осторожно относиться к слепому копированию практик и методов, эффективных там, но могущих привести к провалу здесь.

Предварительно проработав определение менеджмента, Ицхак Адизес продвигает идею о ролевом «разделении труда» в управлении, о необходимости создания взаимодополняющей команды менеджеров с разными индивидуальными стилями поведения, где каждый имеет одну или две ярко выраженные роли, понимает важность остальных ролей и при необходимости может их исполнять на минимально приемлемом уровне. «Работа вне команды – это работа в вакууме. Мы растем, когда работаем с другими», – утверждает автор.

Автор в своей книге подробно объясняет, почему в одном человеке, каким бы замечательным он ни был, не могут в полной мере сочетаться все управленческие роли: Производителя результатов (Р), Администратора (А), Предпринимателя (Е) и Интегратора (И). Но поскольку суть управления в организации, по его мнению, сводится к совмещению противоречащих друг другу ролей, то в основе менеджмента всегда лежит конфликт. Он движущая сила развития компании.

Как усиление любого положительного качества приводит к отрицательному результату, так и умеющий организовывать процесс Администратор может впасть в роль Бюрократа, отличающийся трудолюбием и самостоятельностью Производитель – в роль Пожарного, инициативный Предприниматель – в Поджигателя, а умеющий улаживать конфликты Интегратор – в Угодника. О такой трансформации говорится в главе об ошибочном менеджменте.

По системе Адизеса можно просчитать код каждого менеджера в отдельности, вывести суммарный код всей команды, определить стиль руководства и наладить более эффективные коммуникации. По тому, какая из ключевых ролей не отработана, можно сделать вывод об управленческих ошибках.

Любая организация, подобно живому организму, имеет свой жизненный цикл. Автор рассказывает о том, как не оказаться в ситуации, когда уже поздно принимать меры по замедлению старения. Он дает исчерпывающий ответ на вопрос, как проводить своевременные и терапевтические организационные изменения, направленные на поддержание омоложения системы.

Несомненный интерес представляет и синергетический метод управления организацией, созданный самим Ицхаком Адизесом. Согласно его методу, рабочие и руководители могут создать больше, работая вместе; при отсутствии синергии менеджмент невозможен.

Книга написана живым языком, очень легко читается. Думается, она поможет решить немало актуальных организационных и управленческих проблем.

Сергей Анисимов, президент группы компаний «Стинс Коман»

Предисловие

Доводилось ли вам сталкиваться с топ-менеджером, выпускником одной из ведущих бизнес-школ, и чувствовать, что как руководитель он действует далеко не лучшим образом? Например, «рубит сплеча», или, наоборот, затягивает решения, или же, подобно бюрократу, действует «по инструкции»? Теоретически такой руководитель знает, что нужно планировать и организовывать, мотивировать и контролировать, но почему-то на практике не справляется с некоторыми из этих функций. Иначе говоря, его управленческий *стиль* неадекватен.

Возможно, вам приходилось читать учебники о принципах менеджмента и думать, что все, о чем говорится в книге, абсолютно верно, просто, увлекательно... А потом обнаруживать, что кажущееся простым при чтении на практике оказывается довольно сложным и в реальности не все работает по принципам, которые в теории кажутся

рациональными и очевидными.

Если вы топ-менеджер, то наверняка часто исполняете «блюз одиночества»: не с кем поговорить о грузе ответственности, не с кем обсудить сложное решение. И не важно, удовлетворены своими решениями или нет, вы в любом случае несете за них ответственность.

Большинство книг по менеджменту описывают то, что я называю «книжный» менеджер, – «образцового» менеджера, одинаково успешного в любых управленческих ролях. Эти книги игнорируют различия в индивидуальных стилях разных руководителей. Более того, на мой взгляд, эти книги излишне упрощают сложные управленческие задачи. Эти учебники в основном фокусируются на отдельной личности – на том, что именно должен делать отдельно взятый менеджер.

Цель этой книги – представить точку зрения на *управленческий процесс* как процесс командной работы и предложить читателю инструменты для выявления и исправления проблем, связанных с управленческими ошибками. В книге описаны приемы, с помощью которых можно создавать команды и обновлять организацию с учетом обычной тенденции организаций к старению и росту уровня бюрократизации. Эти приемы с успехом использовались мной и моими сотрудниками по Adizes Institute для повышения эффективности и результативности работы организаций и одновременно для стимулирования личного роста сотрудников организаций, в которых применялись методы, описанные в этой книге.

*Ицхак Адизес
Май 1979*

Часть I Ловушка

Глава 1 Введение

Я помню, как зародилась идея этой книги. Однажды ко мне явился продавец Британской энциклопедии и предложил купить последнее издание – тридцать томов, вобравших все знание человечества. «Чем вы занимаетесь, сэр?» – спросил продавец. «Я преподаю менеджмент», – ответил я. «Что же, давайте посмотрим, что есть в энциклопедии на этот предмет».

Мы стали искать. Его неловкость и мое недоумение возрастали по мере того, как становилось ясно, что в энциклопедии такого термина нет. Там упоминалась управленческая наука, то есть математические модели для принятия решений, и организационное поведение, то есть социология организаций, но само по себе понятие «менеджмент» – то, что миллионы людей по всему миру делают каждый день, отсутствовало.

Это заставило меня остановиться и задуматься. Что *есть* менеджмент? В некоторых странах, например в Югославии¹, если кто-нибудь попытается управлять так, как это делаем мы в Соединенных Штатах, он рискует попасть под уголовное преследование или даже сесть в тюрьму². Управлять так, как мы понимаем это в Америке, там не позволяет закон. В этих экономиках руководители *рекомендуют* подчиненным, что лучше сделать, и именно *подчиненные* сами принимают окончательное решение.

¹ Речь идет о социалистической Югославии в конце 1970-х годов, когда была написана эта книга. *Прим. ред.*

² Ichak Adizes, *Industrial Democracy: Yugoslav Style* (первая публикация New York: Free Press, 1971; повторная публикация Los Angeles: MDOR Institute, 1977).

В израильском киббуце менеджер (секретарь киббуца) управляет несколько лет, а потом возвращается к обычным обязанностям, например доить коров. Принята практика ротации управленческих функций. Израильцы не приемлют профессиональный менеджмент, и если кто-то попытается на самом деле управлять другими, то есть указывать им, что и как делать, он может быть запросто отозван избирателями.

Из учебников мы знаем, что руководители планируют, принимают решения, организуют, контролируют и мотивируют. Но есть организации, в которых от руководства не требуется выполнение некоторых из этих функций. Несколько лет назад я провел небольшое исследование управления творческих организаций: опер, танцевальных коллективов, театров и т. п. Посетив крупные оперные театры, балетные труппы, театры и музеи, я осознал, что нельзя управлять творческими работниками и контролировать их так, как это предписывается в учебниках³. Администратор театра служит и руководит для художественного директора. Я заметил нечто похожее в системе образования и учреждениях здравоохранения. Тут администраторы не выполняют всех классических функций руководителя. Они не принимают решений в отношении политики организации, так как врачи и педагоги тоже имеют право голоса.

Так что же такое менеджмент? Что делают менеджеры? Может ли любая система обойтись без менеджмента? В одном из своих предыдущих исследований я пришел к выводу, что без управления обойтись нельзя⁴. Несмотря на существовавшие в Югославии законы, руководители руководили – это происходит и в Израиле. Мне кажется, что руководителям приходится выполнять некие функции, которых ни закон, ни давление социума отменить не могут.

Пытаясь определить, в чем заключаются эти функции, я обнаружил, что менеджер должен исполнять четыре роли: производитель результатов, администратор, предприниматель и интегратор. Каждая роль *необходима*, а все четыре *достаточны* для успешного управления. Говоря «необходима», я имею в виду, что если одна из ролей не исполняется, можно выявить определенный паттерн управленческих ошибок⁵. Эта книга описывает четыре роли и объясняет, как диагностировать разные паттерны управленческих ошибок.

Я пришел к выводу, что *один человек не* может выполнять все четыре роли. Те, кто отлично справляется с планированием и выдает новые идеи, как правило, не сильны в реализации планов. Те, кто успешно реализует принятые решения на практике, могут не уметь мотивировать. Руководители, которые удачно мотивируют персонал, могут с трудом справляться со сложными ситуациями. У руководителя, способного решать проблемы, слабым местом может быть внедрение новых идей и организационные изменения. Эффективное управление растущей организацией – *слишком сложный* процесс, чтобы *один человек* мог успешно с ним справиться. Четыре роли конфликтуют друг с другом, и никто не в состоянии играть эти роли одновременно. Если человек попытается сделать это, результатом неизбежно станут управленческие ошибки. Я пришел к выводу, что для хорошего управления нужно, чтобы несколько человек взаимно дополняли друг друга. Это означает, что нужно признать различия в стиле и мнениях, принять конфликт как неизбежный, необходимый и желательный элемент управления.

Управленческие роли

³ Ichak Adizes, «Administering for the Arts» in California Management Review 15 (1972), no. 2.

⁴ Ichak Adizes, Elizabeth Mann Borgese, Self-Management: New Dimension to Democracy (Santa Barbara, Calif.: ABC/CLIO, 1977).

⁵ Mismanagement – управление, которое осуществляется неправильно, в нашем тексте перевод этого термина будет представлен вариантами: ошибки управления, неверный менеджмент, неправильный менеджмент. *Прим. ред.*

Необходимые и достаточные роли, реализация которых нужна для того, чтобы организация оставалась эффективной и результативной в течение долгого времени, таковы: производить результаты, администрировать, быть предпринимателем и интегрировать.

Производитель результатов (Р [пи])⁶

От менеджера ждут, что он достигнет результатов или создаст услуги на уровне, не уступающем или превосходящем уровень конкурирующих компаний. Для того чтобы выполнять эту функцию, менеджер должен хорошо знать собственную область, будь то маркетинг, инженерное дело, бухгалтерский учет, право или любая другая дисциплина. Кроме того, менеджеру необходим драйв, достаточный для обеспечения требуемых результатов.

Администратор (А [эй])

Менеджер должен обладать бóльшим, чем драйв и знания. Личная производительность и функциональные знания в определенной области или технологии не обеспечивают человеку аналогичных результатов при управлении группой людей. Находясь в этой роли, руководитель планирует, координирует и проверяет исполнение. Он становится администратором и следит за тем, чтобы система работала как положено.

Предприниматель (Е [и])⁷

Менеджмент – это нечто большее, чем обеспечение результата и администрирование. Этот процесс предполагает высокую степень самостоятельности при постановке целей, стратегическом планировании, формировании внутренней политики. В этом случае процесс принятия решения требует предпринимательского подхода. В изменяющейся среде менеджер должен обращаться к здравому смыслу и изменять цели и системы, созданные для их достижения. Для исполнения этой роли менеджер должен быть организационным предпринимателем. В отличие от администраторов, перед которыми стоят определенные планы, требующие выполнения, и решения, какие нужно реализовать, предпринимателям приходится вырабатывать собственные планы действий. Они должны уметь инициировать процесс самостоятельно. От менеджера в роли предпринимателя требуется творческое начало в поиске новых подходов и умение брать риск на себя. При отсутствии творческого подхода он не сможет разглядеть новые возможности; если он не готов рисковать, он не сможет в полной мере воспользоваться этими возможностями.

Но даже все вместе три описанные выше роли недостаточны для полноценного управленческого процесса. Многие организации, которыми управляли прекрасные производители-администраторы-предприниматели (как правило, основатели компаний), резко сдавали позиции после того, как этот ключевой человек умирал или по другим причинам уходил от дел. Жизненный цикл организации гораздо дольше, чем жизнь в ней отдельного человека. Поэтому, для того чтобы организация была успешна на протяжении долгого времени, необходима еще одна роль.

Интегратор (І [ай])⁸

⁶ Р – от *англ.* Producing results. *Прим. науч. ред.*

⁷ Е – от *англ.* Entrepreneur. *Прим. науч. ред.*

⁸ І – от *англ.* Integrator. *Прим. науч. ред.*

Четвертая ключевая роль управленца – интеграция. Под этим я понимаю процесс, в результате которого индивидуальные риски становятся групповыми, индивидуальные цели вплетаются в цели группы и на месте индивидуалистического в своей основе предпринимательского подхода рождается предпринимательская организация. Если роль интегратора исполняется успешно, то группа может функционировать самостоятельно с четким пониманием цели и способна успешно выбирать новое направление, не находясь при этом в зависимости от одного конкретного человека. Хороший интегратор в определенный момент становится ненужным – группа может функционировать и без него.

Неправильный менеджмент

Я обнаружил, что по тому, какая именно из ключевых ролей не отработана, можно определить конкретный стиль управленческих ошибок. Под стилем я понимаю повторяющееся поведение, которое предсказуемо и возникает всякий раз как реакция на типичную ситуацию. Таким образом, когда человек демонстрирует стиль, это означает, что мы можем предсказать, как этот человек поведет себя в известной ситуации.

Задача предполагает определенный тип ситуации, и каждая задача имеет только ей присущие свойства. Поэтому однотипные задачи требуют определенного типа поведения. Работа продавца предполагает стиль поведения, отличный от того, который требуется от бухгалтера.

Классический подход, основанный на «функциях менеджмента», предполагает, что все люди имеют один и тот же стиль, и не берет в расчет тот факт, что разные люди организуют, планируют и контролируют по-разному. Для меня важно, насколько хорошо сочетается управленческий стиль и собственно функции менеджера. Несоответствие стиля задаче может быть одной из причин того, что организациями управляют неправильно.

В ходе исследований я обнаружил, что четыре роли Р, А, Е и I можно использовать для описания и анализа жизненных циклов организации и что поведение организации меняется по мере прохождения жизненного цикла. В каждый конкретный момент какая-то управленческая роль оказывается важнее других. Это значит, что можно предсказать определенные «отрезки» (по выражению Гейл Шийи) в жизни организации и подготовиться к ним.

Исследовательская ценность

Определение соотношений между ролями Р, А, Е и I важно для диагностики эффективности управления. Во-первых, такой анализ может быть использован в процессе поиска и назначения людей на руководящие должности. И поскольку я утверждаю, что ни один менеджер не имеет всех личных свойств, необходимых для успешного управления организацией, этот метод становится системой подбора оптимального сочетания дополняющих друг друга управленческих стилей, необходимых для управления организацией.

Во-вторых, модель PAEI можно использовать как инструмент прогнозирования. Как только определен и проверен *паттерн* поведения менеджера, становится возможным предсказать переменные, входящие в этот паттерн, а значит, и поведение человека в целом.

Вместе с моими сотрудниками по MDOR⁹ мы использовали модель, описанную в этой книге, и обнаружили, что основанные на ней инструменты имеют высокую прогностическую силу. Они дают возможность изучить и проанализировать всю организацию. Достаточно посмотреть на организацию в целом или на управленческий стиль отдельного менеджера,

⁹ Имеется в виду MDOR Institute, в настоящее время – Adizes Institute (Институт Адизеса). *Прим. науч. ред.*

чтобы предсказать, как функционируют разные департаменты внутри организации. Ожидать ли текучки кадров? Какого рода тренинги и как часто проводятся в компании? Как и по каким причинам сотрудников продвигают по служебной лестнице? Кто и почему может стать следующим президентом компании? Кто с кем конфликтует? Какие конфликты желательны для организации, какие должны быть решены?

Методология и источник информации

Собирая данные для этой книги, я пользовался методом включенного наблюдения: как организатор процесса изменений в организации я работал с руководителями и записывал то, что видел. Я провел много интервью с сотрудниками. Я работал с очень разными компаниями – с оборотами от \$1 млн до \$1 млрд и штатом от 80 до 15 тыс. человек. Области деятельности этих организаций заметно различались – авиация, страхование, банковские услуги, искусство, музеи, правительственные организации и т. д.; среди них были и коммерческие и некоммерческие организации.

Работая в качестве организационного терапевта, я часто бываю в разных странах. Поэтому я могу наблюдать и сравнивать американских и зарубежных топ-менеджеров. Разработанная мной модель была представлена руководителям компаний в ходе образовательных программ для высшего менеджмента по всему миру. Модель (и основанные на ней выводы) была подтверждена сотнями практикующих управленцев как универсальная, не ограниченная культурными или технологическими рамками.

Фокус моих исследований отличается от работ таких психологов, как Маслоу, МакЛелланд, Ридинг, которые описывают потребности и пытаются на их основе предсказать поведение. Меня интересует не *почему* определенное поведение имеет место, а то, *какое именно* поведение имеет место и *как* оно влияет на организацию. Мое исследование сосредоточено на стилях руководителей как определяющем факторе для предсказания поведения организации в целом. Я предпринимаю попытку дать рекомендации для рассматриваемых ситуаций.

Еще один методологический аспект: в прошлом исследователи старались классифицировать и кодифицировать управленческое поведение (Блэйк и Мутон, Реддин, М. Маккоби, Филдер и другие), используя одно-, двух- и трехмерный анализ. Эти исследования и теории, однако, сфокусированы на индивидууме, его поведении и эффективности. Литература о менеджменте и лидерстве рассматривает отдельно взятого человека так же, как микроэкономическая теория: она рассматривает отдельную единицу, предпринимателя или фирму как агента сложных процессов принятия решений в организации.

Такой же индивидуалистический подход можно обнаружить и в управленческой теории, которая традиционно смотрела на какой-то один доминирующий аспект менеджмента. Тейлор, пионер в этой области, прежде всего фокусировался на производительности, специализации и результативности (роль Р). С другой стороны, Файоль и Урвик изучали организационную структуру: полномочия, область контроля, делегирование полномочий, взаимодействие персонала между собой (роль А). Н. Винер изучал динамику изменений и впоследствии перешел к кибернетике (роль Е). Э. Мэйо рассматривал человеческий аспект. Поведенческая наука и изучение индивидуумов в организации стали основным фокусом управленческой теории (роль I). По сути, все эти исследователи рассматривали, как именно функционирует менеджер в одной из четырех основных ролей, описанных выше.

Теоретики «общего менеджмента», как Друкер, Ньюман и Кунц, пытались объединить результативность (Р), структуру (А), изменения (Е) и человеческий элемент (I) в единую систему, которую называли процесс или функции менеджмента. Однако все они сохранили фокус исследования на менеджере как индивидууме.

Мой исследовательский вклад таков: я утверждаю, что выполняться должны все четыре роли, но не одним человеком. Для полноценного управления необходимы люди, которые мыслят и действуют неодинаково. Мы должны рассматривать не *менеджера*, который

планирует, организует и т. д., а управленческую команду, выполняющую эти функции. Роли производителя результата, администратора, предпринимателя и интегратора должны выполняться командой взаимно дополняющих друг друга управленцев, так как ни один человек не может исполнять все четыре роли сразу. Изложению того, как это происходит, посвящена настоящая книга.

Часть II

Стили неправильного менеджмента

Глава 2

P000: Одинокый рейнджер

Роль производителя результатов

Человек, который верен своей работе и отлично знает свою область деятельности, бесценен для организации. Он трудолюбив и достигает отличных результатов.

Как Р – производитель результатов – он продает, разрабатывает, управляет производственной системой или эффективно занимается исследованиями. Он настроен на результативные действия. Любой организации нужны менеджеры, которые ориентированы на действие и результат, менеджеры, на которых можно рассчитывать.

Создатель результата, человек, который хорошо справляется со своей работой, имеет сильную потребность достигать целей, добиваться результата. У него не хватает терпения откладывать на потом. В качестве продавца он стремится заключить сделку как можно раньше. В качестве инженера он хочет как можно быстрее услышать звук работающего станка. Играя в теннис, он вряд ли станет долго разогреваться перед началом игры и обычно внимательно следит за счетом¹⁰.

Чтобы обеспечить результат, человек должен иметь сильную потребность достигать поставленных целей и в то же время знать свое дело. Знание как составляющая обязательно присутствует во всех четырех ролях (РАЕИ). Давайте для начала ограничимся анализом влияния знаний на достижение результатов. Для достижения результата человек должен хорошо знать технологию своей области, то есть понимать, что и как нужно контролировать.

В данном случае технологию нужно понимать в широком смысле слова. Каждая область деятельности имеет свою технологию. В маркетинге это закупщики, конкуренты, каналы дистрибуции и т. д. В производстве это оборудование, сырье, человеческий труд и т. д.

Мы нередко слышим, что хороший управленец может управлять чем угодно, успешно перемещаясь от одной технологии к другой. Говорят, что в этом смысле «нет особого различия между ботинками и жевательной резинкой». Человеку просто требуется владеть ноу-хау планирования, организации и т. п. Это мнение требует корректировки. Человек может управлять любой технологией *спустя некоторое время*. Прежде всего менеджер должен изучить особенности новой технологии. Что заставляет организацию работать? Как устроен рынок, на котором работает компания? Что является уникальным в системе производства? Многие организации в сфере искусств имеют серьезные проблемы, связанные именно с творческой стороной, из-за того, что считается, будто хороший менеджер справится с чем угодно. В совет директоров таких организаций входят люди, имеющие опыт только в бизнесе, и они пытаются управлять театром так же, как управляли бы, скажем, мыловаренным заводом. «Все, что от вас требуется, – говорят они, – это ставить спектакли,

¹⁰ Человек не обязательно все время ведет себя по типу Р. Кто-то может быть ближе к типу Р на работе, а, скажем, в спорте вести себя иначе. Индивидуальный стиль поведения не всегда одинаков в разных ситуациях.

которые хочет видеть клиент, находить финансирование и продавать билеты»¹¹.

Но способность менеджера принимать решения ограничена, если он не знает технологии, необходимой для достижения результата. Основные составляющие решения – что, когда и как – могут оказаться неверными. Предположения о времени, необходимом для реализации решений, и о необходимом уровне усилий могут оказаться ошибочными¹².

Менеджер, не имеющий достаточных знаний, но стремящийся достичь результата, не может быть полноценным созидателем. Его усилия пропадают втуне, он бестолково мечется от задачи к задаче, напряженно работает, но никогда не добивается действительно приемлемого результата. Он хочет достичь результата, но, так как его умения и знания ограничены, он делает ошибки. Побочные эффекты этих ошибок могут быть настолько разрушительными, что ему приходится работать гораздо больше, чем предполагалось в начале дела, – и он опять действует бестолково. Так что чем больше такой человек работает, тем дальше назад он откатывается. В итоге он просто движется назад, а не вперед.

С другой стороны, менеджер, который обладает знаниями, но не стремится к достижению результата, нередко оказывается на рядовых позициях. Он проводит в офисе весь день, работая, читая, изучая и размышляя. Когда кто-то обращается с вопросом, этот человек дает ответ, показывающий исключительную компетенцию. Он обычно отлично знает свою область деятельности, но не намерен что-то делать реально. Его привлекает аналитическая и интеллектуальная составляющая работы, механизма, технологии или системы, однако он не хочет погружаться в повседневную рутину. Ему скучно механически делать то, суть чего он уже понял.

Таким образом, полноценный «производитель результата» должен хорошо знать свою область, чтобы принимать правильные решения, и иметь потребность в достижении, чтобы реализовать принятые решения. Он знает, что должно быть сделано и как, – и просто идет и делает.

Далее в книге, каждый раз при обсуждении роли производителя (Р) я буду говорить о человеке, который обладает одновременно знаниями и мотивацией достижения. Оценивая человека низко в категории Р, я имею в виду, что он либо недостаточно знает, либо недостаточно мотивирован на достижение результата.

Стиль одинокого рейнджера

Давайте посмотрим, что происходит, когда менеджер играет *только* роль производителя. Назовем его Р000, исходя из аббревиатуры PAEI. Это указывает, что он не администратор, не предприниматель, не интегратор, а только производитель (возможно, великолепный).

Что происходит с менеджером, который выполняет только роль производителя? Он не координирует, не администрирует, не делегирует, не планирует, не контролирует исполнение. Он не предлагает новых направлений или революционных решений, не особенно хорошо умеет работать с людьми. Он не создает команду и не развивает способностей окружающих его сотрудников – он слишком занят достижением результата. Когда его внимание обращают на новую проблему, он бросает то, что делал в этот момент, и полностью погружается в новую задачу. На самом деле, как показывают наблюдения, он постоянно кидается от одного дела к другому, от кризиса к кризису. Чем больше он суетится, тем больше он доволен своей работой. Вот почему ничем не ограниченного деятеля Р000 я называю еще Одиноким

¹¹ Более детальное обсуждение восприятия индивидуальных ролей и необходимых технологий управления в области искусства см. Ichak Adizes, «Boards of Directors in the Performing Arts: A Managerial Analysis», California Management Review, 15 (1972), no. 2, 109–117.

¹² О связи технологий и процессов принятия решений см. Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (New York: Oxford Press, 1965). Также см. работы на тему социотехнического анализа и организационного дизайна, например Лу Дэвис (Lou Davis) и Джеймс Тейлор (James Taylor).

рейнджер.

По мнению Одинокого рейнджера, время нужно тратить на борьбу с самыми актуальными проблемами организации. Он не думает о долгосрочном планировании, новых направлениях, о том, что будет с компанией через десять лет.

Одинокого рейнджера легко узнать в любом отделе любой организации. Неважно, какова его область ответственности, – бухгалтерия, исследования, продажи, операции, – он занят тем, что все время что-то делает, делает, делает... У него есть потребность все делать самому. Он первым приходит в офис утром и уходит последним. Он – трудоголик, а если работы нет, такой человек начинает нервничать. Если ему не о чем беспокоиться... и это его беспокоит!

Когда я вижу менеджера, который воспринимает любую задачу как собственную ответственность, менеджера, который старается избежать делегирования полномочий или ответственности подчиненным, я точно знаю, что передо мной Одинокий рейнджер. В организации, которой управляет Одинокий рейнджер, существует серьезный дисбаланс нагрузки. В то время как руководитель перегружен работой, остальным определенно нечем заняться. Приходя в такую организацию, люди сразу ощущают недостаточную напряженность рабочего ритма. Кажется, что у сотрудников офиса есть бесконечно много времени, чтобы принять очередного посетителя. Но достаточно войти в кабинет руководителя – и ощущение сразу меняется. Тут чувствуется напряженность – менеджер говорит быстро и отрывочно; телефон постоянно звонит; секретари поспешно входят и выходят.

Подчиненные такого руководителя – едва ли больше чем просто зрители. Если у руководителя есть секретарь, тот обычно завален таким количеством работы, которое не переделать никогда. Тем не менее, несмотря на жалобы Одинокого рейнджера на постоянный завал работы, он счастлив, только когда сильно занят. Причина кроется в понимании таким человеком собственной роли и в основанной на этом самооценке.

Одинокий рейнджер оценивает свой успех и вклад в дело компании по тому, насколько напряженно он работает. Спросите его, как дела, и в ответ услышите что-то типа: «Мы продали (или произвели)...» или «В последнее время я работаю до глубокой ночи». И «последнее время» может означать всю его жизнь!

Когда Одинокому рейнджеру предлагают уменьшить нагрузку, у него находится масса причин, по которым это просто невозможно. Он берет на себя больше и больше дел, какие-то выполнять уже не успевает, так как по-прежнему пытается все сделать самостоятельно.

Если спросить Одинокого рейнджера, почему он не делегирует некоторые из задач, типичный ответ таков: «Они не смогут сделать как нужно». На вопрос: «Почему же ты их не научишь?» такой человек, скорее всего, скажет, что у него нет времени. Вот так Одинокий рейнджер оказывается в собственной ловушке. Он слишком много работает, тратя все свое время на создание результата. Поэтому времени на обучение других уже не остается. Это, в свою очередь, означает, что вокруг него нет сотрудников, которым можно было бы передать часть задач. А значит, он *обречен* работать до ночи! В результате такой человек оказывается трудящимся больше всех в организации.

Обычно Одинокий рейнджер жалуется на то, что день слишком короток. Ему бы добавить к рабочим дням хотя бы пару воскресений, чтобы доделать все, что не успел за неделю.

Одинокий рейнджер отказывается делегировать работу из-за особенностей его самовосприятия. Если он передаст кому-то часть работы, ему самому останется меньше, и потому он не будет выглядеть хорошим менеджером в собственных глазах. Он хочет быть незаменимым, хочет, чтобы проблемы ждали, когда он найдет на них время. На его столе всегда полно бумаг и неделанных заданий. Он всегда торопится – и ему это нравится. Передача полномочий делает работу скучной.

Так как Одинокий рейнджер все-таки не в состоянии все сделать самостоятельно, он создает целый штат «порученцев» – сотрудников, которые помогают ему по мелочам, но не

имеют стабильных обязанностей. Большую часть времени эти люди проводят в ожидании нового поручения, которое всегда появляется в виде кризиса, который должен был быть разрешен «еще вчера». Очень часто порученцы не имеют опыта или подготовки в том, что им приходится делать. Менеджер обычно обращается к ним так: «Прошу, помоги справиться с кризисом».

Одиноким рейнджер – это универсальное явление. И подчиненные Одинокого рейнджера одинаковы во всем мире, хотя и могут называться по-разному в разных странах. В Соединенных Штатах их называют «бегунки». Дословный перевод названия такой позиции в Мексике *inginiro ibeme* – «пойди, принеси мне кое-что», в Израиле их называют «мальчики на побегушках».

«Бегунки» и «мальчики на побегушках» – это не обязательно исполнители нижнего звена. Во многих компаниях подобные функции для Одинокого рейнджера выполняют вице-президенты. Они помогают президенту компании, просто выполняя его мелкие просьбы и не имея значительной самостоятельности. Как правило, если в организационной структуре есть много «помощников президента», это значит, что во главе компании стоит Одиноким рейнджер. Он не делегирует полномочия – он просто использует помощников для борьбы с новым кризисом.

Одиноким рейнджер уважает тех, кто стремится делать, созидать, достигать. Но всех, кто пытается помочь ему систематизировать усилия или наладить делегирование полномочий и администрирование, он считает «теоретиками», которые не могут «взять и сделать». Обычно на попытки улучшить планирование, коммуникации и т. д. он реагирует так: «Мы не можем себе позволить тратить слишком много времени на долгосрочные вещи. Нам слишком много всего нужно сделать прямо сейчас. Если результата не будет сегодня, завтрашнего дня может уже не быть!» Или он может сказать: «Глупо слишком много волноваться о будущем. У нас тут целая железная дорога, которой нужно управлять сейчас». И отправляется кому-нибудь звонить, что-нибудь продать или тушить очередной пожар.

Занятый ежедневным управлением работой железной дороги, Одиноким рейнджер не особенно заботится о направлении развития. Ему не важно, как кладутся рельсы или откуда берется оборудование. Единственное, что для него важно, – как дорога работает *сегодня*.

Планируя, он нередко ограничивается неделей или месяцем. Получается, что Одиноким рейнджер может построить прекрасную дорогу – но не туда, потому что у него нет времени проверить, придут ли рельсы в нужную точку.

Книга «*The Peter Principle*»¹³ содержит интересное описание менеджера типа «только Р» (то есть R000). В качестве автомеханика этот менеджер был прекрасным работником. Он мог определить любую поломку двигателя и бесконечно кропотливо работал над устранением неисправностей. После повышения он почти не проводил времени за своим офисным столом. Обычно он по-прежнему был в мастерской, работая с каким-нибудь мотором. Подчиненный, который должен был ремонтировать автомобиль, просто стоял рядом и смотрел. Другие мастера ждали, пока новый начальник освободится и даст задание. В мастерской всегда было слишком много работы, сроки часто срывались¹⁴.

Одиноким рейнджер любит быть на передовой. Он с большим удовольствием сделает работу сам, чем будет руководить другими. Массу руководителей такого типа можно встретить в творческих организациях. Многие из этих организаций страдают от не в меру усердного художественного руководителя, который скорее предпочтет ставить спектакли самостоятельно, чем планировать, что и кем должно быть поставлено в театре. Приглашенные режиссеры иногда разрывали контракт в ходе репетиций, не выдерживая слишком частого вмешательства художественного руководителя. Художественный руководитель одного из ведущих американских оперных театров обожает дирижировать.

¹³ В русском переводе: Лоуренс П. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. М.: АСТ, 2002.

¹⁴ Laurence J. Peter and Raymond Hull, *The Peter Principle* (New York: William Morrow, 1969, p. 23).

Говорят, что его постоянные «подсказки» вынудили одного из дирижеров бросить палочку и покинуть театр.

Архитекторы часто жалуются, что, превращаясь в руководителей, имеют меньше возможностей заниматься дизайном. Такой архитектор старается заходить в дизайнерскую как можно чаще, и если кто-то задаст вопрос, он использует это как повод вмешаться в творческий процесс и начать творить. Менеджеры по продажам и врачи, ставшие руководителями, нередко ведут себя подобным образом.

Стремление Одинокого рейнджера делать все самому можно увидеть и в его нежелании учить других, и в том, какие методы обучения он использует, если вынужден это делать. Он не видит смысла в систематических тренингах для сотрудников. Он предпочитает отношения мастера и подмастерья, когда подчиненные учатся в процессе работы. «Почему они не проявляют заинтересованность, не берут инициативу в свои руки, почему не продемонстрируют мне, на что способны? – жалуется обычно Одинокый рейнджер. – Кто меня учил? Никто! Я сам всему научился! Что же они не учатся? В этом бизнесе нет никаких секретов, просто делай свое дело. Тот, кто готов упорно трудиться, без проблем справится с работой».

Таким образом, для Р000 рецепт успеха прост: упорный труд и слепая преданность. Если человек терпит неудачу, объяснение тоже очень просто: он не старался или не хотел достаточно много работать.

Одинокого рейнджера возмущают подчиненные, которые не выдают результата, – он всегда обвиняет подчиненных и даже не станет слушать доводы о том, что сотрудников систематически никто не поддерживает (что на деле значит, что никакой поддержки не было вовсе).

Однажды я наблюдал классический образец Одинокого рейнджера. Будучи вице-президентом компании, он проводил в офисе больше всех времени. Его подчиненные были недогружены работой и недостаточно квалифицированы. Он сам постоянно был в состоянии кризиса. Когда я работал над бюджетными процедурами с одним из сотрудников Одинокого рейнджера (у него самого не было времени на такие вещи), он заглядывал к нам в кабинет с вопросом: «Чем вы заняты?» – «Мы готовим процедуру бюджетирования. А вы?» – «А я занят продажами, чтобы заработать достаточно денег и оплатить все это!» – был его саркастический ответ.

Организация под управлением Одинокого рейнджера не может расти, так как он сам не растет. Он недостаточно гибок и слишком прост. Он легко может «перегореть» и выйти из строя, как мы увидим позже. Покидая компанию, он оставляет необученный персонал. Так как у него не было времени учить сотрудников, делегировать его полномочия некому.

Одинокый рейнджер выполняет одну из необходимых функций менеджмента, но одной этой функции недостаточно.

Краткое описание стиля одинокого рейнджера

Личный стиль

Исключительная роль: производитель результата.

Как он добивается результата: выполняет работу.

Доминирующее поведение: всегда занят.

Фокус внимания: что делается в настоящий момент.

Основные личностные качества: абсолютно предан своей области деятельности; усердный работник.

Критерии самооценки: насколько много лично он работает.

Типичная жалоба: день слишком короток; у меня слишком много дел; мне не хватает времени.

Принятие решения: стреляет «от бедра»; вначале действует, потом думает и

слушает.

Если есть свободное время: он найдет себе еще работы.

Предпочитает нанимать: всегда готовых «мальчиков на побегушках»; тех, кто может сделать работу независимо от наличия указаний; людей, подобных себе.

Подчиненные

Стиль подчиненных: порученцы.

Продвижение подчиненных: если они всегда под рукой и готовы выполнять любые поручения; если они выполняют задание независимо от того зачем и как.

За что подчиненные получают похвалу: за результаты.

О чем подчиненные не информируют начальника: о том, сколько они на самом деле могут сделать.

Неприемлемое поведение подчиненных: болтаются в ожидании нового задания.

Управление временем, собрания коллектива, управленческие приемы

Приходит и уходит с работы: приходит первым, уходит последним.

Подчиненные приходят и уходят с работы: приходят позже начальника и уходят, когда он еще на рабочем месте.

Насколько часто проводятся собрания коллектива, за какой срок оповещается персонал: собрания проводятся редко. Когда такой руководитель решит провести собрание, он делает это спонтанно, приглашает людей к себе по одному, объясняя это тем, что на полноценное собрание нет времени.

Посещаемость собраний сотрудниками: зависит от обсуждаемой проблемы, обычно низкая.

Повестка дня собрания: обсуждается последний кризис. Собрание является реакцией на ситуацию, которая уже имеет место или неизбежна.

Кто говорит на собраниях: разговоры ведутся один на один; обычно обсуждаются спускаемые сверху вниз директивы.

Обучение персонала: по принципу «делай как я».

Отношение к системному менеджменту: принижает его значение, считая, что оно отнимает слишком много времени от «управления железной дорогой».

Отношение к конфликтам: раздражается; считает, что сотрудники должны просто работать.

Отношение к переменам: противостоит, так как нет времени делать больше; приемлет перемены, только если они дают немедленный результат.

Тип информации, которую считает ценной: техническая профессиональная информация; не станет делиться ею; не имеет времени, чтобы ее добыть.

К чему подходит творчески: разные вопросы в рамках организации.

Отношение к другим менеджерам

Чистый производитель результата (Одинокий рейнджер, R000): ценит таких людей, так как они похожи на него.

Чистый администратор (Бюрократ, 0A00): не уважает.

Чистый предприниматель (Поджигатель, 00E0): избегает.

Чистый интегратор (Суперпоследователь, 000I): не уважает или игнорирует.

0-менеджер (Мертвый пень, 0000, нет определенной управленческой роли):
презирает.

Глава 3

0A00: Бюрократ

Роль администратора в организации

Администратор – это человек, очень внимательный к деталям. Он хорошо организован, и его задача заключается в том, чтобы контролировать, доведена ли до конца начатая работа и реализуются ли принятые ранее решения. У него отличная память (или он использует программные продукты и другие инструменты, чтобы не рассчитывать только на свою память), и он следит за тем, чтобы организация работала, как положено. Благодаря методичному подходу и постоянному вниманию к деталям администратор управляет системой, которая поддерживает в порядке все процессы внутри организации.

Для любой организации важно иметь эффективного администратора. Хорошее администрирование предполагает шаблон, распорядок и систематизацию. Если производитель (Р) обеспечивает результативность, то администратор (А) обеспечивает эффективность. Администрирование – это контроль над тем, что люди назначаются на должности в соответствии с установленными процедурами и имеющимися ресурсами и работают в желаемой манере.

Получается, что менеджер – это не просто человек, который сам может добиться результата. Он также должен уметь управлять людьми, добиваться того, чтобы другие тоже производили нужный результат систематически и эффективно.

Администрирование означает «обслуживание», в то время как управление (менеджмент) предполагает постановку цели и включает в себя полномочия, необходимые для определения задач. Администратор стимулирует реализацию; он отслеживает работу компании, но сам не работает непосредственно на результаты, ради которых существует компания, и даже не участвует в определении этих результатов.

Понятие администрирования имеет несколько вспомогательный оттенок в здравоохранении, образовании, искусстве, правительственных организациях. Люди, которые занимают управленческие позиции в подобных организациях, часто называются администраторами. Называя их менеджерами, мы бы тем самым предполагали, что они принимают участие в выработке целей организации, что неверно. В подобных организациях цели формируются сотрудниками, например медицинским или академическим персоналом.

Роль администратора – служить принятым целям, обеспечивая их реализацию. Таким образом, мы имеем администраторов больниц и медицинских учреждений, администраторов в области искусства и образования, администраторов сферы государственных услуг. Администраторы не решают самостоятельно, каковы должны быть цели организации. Они служат этим целям, обслуживают тех, кто принимает решения и создает результат.

К сожалению, в большинстве исследований на тему менеджмента слова «управление» и «администрирование» используются как синонимы. Я предпочитаю использовать термин «менеджмент» применительно ко всему процессу, а термином «администрирование» обозначать собственно его организацию и реализацию.

Основная разница между менеджментом и администрированием заключается в том, что в администрировании, особенно в общественном секторе, все, что не разрешено, запрещено. Администратору даны правила, по которым он действует.

Для эффективного менеджмента условия должны быть противоположными: все, что прямо не запрещено, разрешено. Менеджер берет на себя инициативу, планирует и действует.

Он сам формулирует ограничения в рамках того, что законно и возможно.

Интересную аналогию можно провести с запутанной, полной интриг историей под названием Уотергейт. Очень тонкая грань между администрированием и менеджментом была нарушена. Те, кто планировал Уотергейт, очевидно, вначале определили желаемые результаты, а потом начали действовать с целью их достижения. Эти люди уже не служили системе, то есть политической системе Америки. Они пытались *управлять* ею.

Аналогично, действия человека, предпринявшего попытку управлять системой, которую нужно администрировать, скорее всего, нарушат предписанные правила, в рамках которых администратор вполне мог бы существовать.

Чем больше централизована система, тем в большей степени работа менеджеров среднего звена становится административной, а не управленческой. При децентрализации тем, кто до этого момента только администрировал, приходится брать на себя риск и принимать решения, а не просто реализовывать уже решенное «по написанному»¹⁵.

Таким образом, административная роль – это компонент, необходимый для управленческого процесса, но не эквивалентный ему. Что же происходит, если выполняется преимущественно административная роль, исключая все остальные?

Бюрократический стиль

Человек, который играет *только* административную роль, не ориентирован на результаты организации. Он не создает результата и даже не знает, *как* это делается. В нашей системе кодировки такое поведение обозначается 0A00. Код, описывающий стиль администратора, содержит прочерк на месте роли Р. Такой человек и не предприниматель, и не производитель, и не интегратор. Он действует исключительно по правилам. Он знает стандартные операционные процедуры наизусть и управляет посредством директив, как правило, в письменной форме. Мы называем такой стиль управления стилем Бюрократа.

Бюрократ легко узнать по сосредоточенности на том, *как* что-то делается, а не *что* или *зачем*. Входя в бюрократическую организацию, вы видите всех сотрудников за своими рабочими местами; они старательно избегают любого нарушения правил «системы». Бюрократ и его сотрудники приходят и уходят с работы точно по часам. У Бюрократа на стене всегда висит организационная схема (или она где-то под рукой).

При необходимости он моментально находит описание любого правила или процедуры своей организации.

Бюрократ ненавидит неопределенность. Он настаивает на том, чтобы все коммуникации были в письменной форме и чтобы все области ответственности были четко разграничены. Сам он крайне организован и фантастически хорошо помнит детали. Он очень лоялен и с трудом переходит из одной организации в другую.

Бюрократ из всех сил избегает изменений. Он так искусно находит аргументы против новых проектов, что кажется обструкционистом. Организации приходится двигаться к своим целям вопреки Бюрократу. Те сотрудники организации, которые хотят что-то предложить, изобретают способы обойти его в процессе внедрения нового.

Бюрократ переносит всю свою любовь к структуре и деталям на организацию или задачу, к которой он имеет отношение. Он обожает все организовывать и приводить в порядок. Именно бюрократические тенденции в значительной степени сказываются на характере иерархической структуры в организациях.

В противоположность Одиному рейнджеру – гиперзанятому деятелю, которого больше заботит, *что* именно сделано, а не *как*, – Бюрократ тратит неадекватно много времени на административные детали. Его больше волнует, *как* делается работа, чем *что*

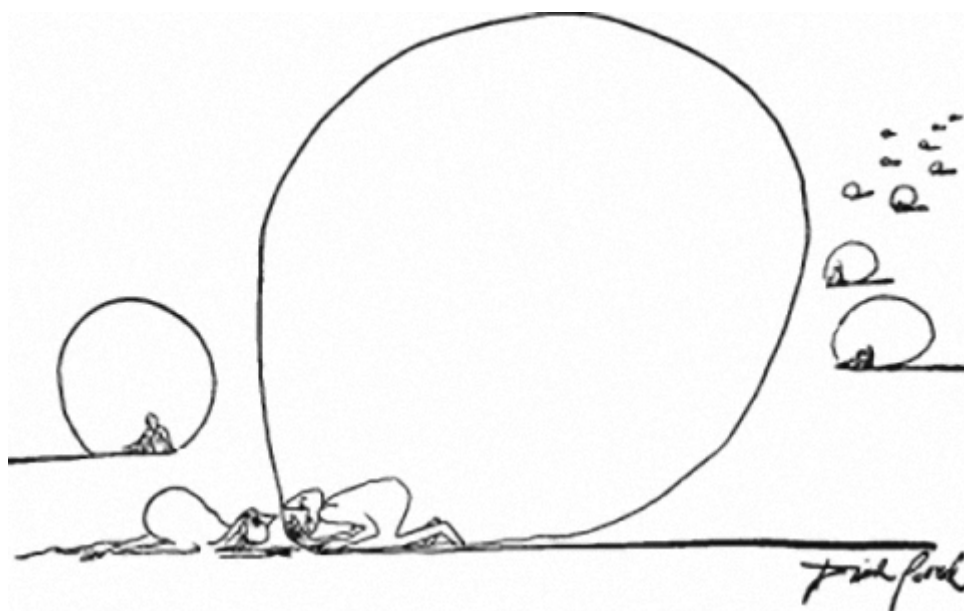
¹⁵ Процессы в Югославии есть реальный пример сложностей, которые возникают, когда устраняются ранее принятые ограничения и возникает больше свободы для принятия решений. См. Ichak Adizes, *Industrial Democracy: Yugoslav Style* (New York: Free Press, 1971; повторное издание Los Angeles; MDOR Institute, 1977).

именно делается. Он предпочитает делать все правильным способом, но то, что он делает, не обязательно является правильным. Он делает выговоры подчиненным, если те не соблюдают стандарты, даже если такие нарушения необходимы для достижения результата. У него всегда есть аргументы – обычно юридического характера и не имеющие прямого отношения к задачам организации, – обосновывающие, почему система должна оставаться без изменений. Он чувствует себя блюстителем порядка, рассматривая миссию системы как менее важный фактор.

Администрирование предполагает отрицание идеи конфликта как необходимого элемента общества. Администрирование стремится сгладить крайности, уравнивать разное, найти способ, который кажется лучшим, и двигаться только по этому пути.

Charles Reich, *The Greening of America* (New York: Random House, 1970), p. 50

Бюрократ, или 0A00, часто действует вразрез с целями организации, настойчиво придерживаясь буквы закона даже в тех случаях, когда отклонение от стандарта необходимо. Он верен прежде всего самой идее реализации плана, независимо от целесообразности и даже этики.



«Извините, но мои обязанности не выходят за пределы этого пузыря».

Рисунок Дэвида Паскаля; 1974. The New Yorker Magazine, Inc.

Позиция Адольфа Эйхманна на суде по обвинению в уничтожении шести миллионов евреев является страшным примером крайней формы подобной логики. Он сравнивал свою роль в Третьем рейхе с работой железнодорожного диспетчера. Не важно, что рельсы шли от домов жертв прямо в концлагерь, – он не отвечал за результат. Он считал, что его ответственность распространялась только на обеспечение пунктуальности движения поездов.

Администрирование – ключевой компонент хорошего менеджмента, но излишний упор на администрирование может быть контрпродуктивным¹⁶.

¹⁶ В литературе есть масса примеров ситуаций, когда бюрократическое управление ограничивает продуктивность. Например, руководители советских заводов, по сведениям Берлинера, были не в состоянии выполнить поставленные перед ними производственные планы без нарушения существующего законодательства, отраслевых нормативов и партийных директив. См. Joseph Berliner, *Factory and Manager in the USSR* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1957). Фрэнсис и Стоун указывают, что такой же дисбаланс между типами А и Р существует и в американской бюрократии, где рабочая этика конфликтует с тенденцией к бездумному регулированию. См. Roy G. Francis and Robert C. Stone, *Service and Procedure in Bureaucracy: A Case Study* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1956). Как было сказано выше, сотрудники, ориентированные

В отличие от Одинокого рейнджера (P000), который приходит на работу раньше всех и уходит последним, Бюрократ (0A00) приходит и уходит по часам. Рабочий стол Бюкрата всегда идеально чист.

Одинокий рейнджер не будет против определенных нарушений подчиненными стандартных процедур, если задача выполнена. Бюкрата крайне заботят методы достижения результата. В качестве примера давайте рассмотрим пример продавца, который достиг неожиданного успеха. Если продавец, работающий на Одинокого рейнджера, попытается рассказать своему начальнику о своей удаче, тот ответит: «Отлично, отлично, только давай ты мне попозже расскажешь», и продавцу так и не удастся поделиться деталями своего успеха. Бюкрат, напротив, потребует от подчиненного детального отчета. Он будет пытаться найти какие-то нарушения, а найдя, начнет играть в классическую игру из книги Games People Play¹⁷ под названием «Попался, сукин сын!». С этого момента Бюкрат уже не помнит об успехе своего подчиненного и думает только о его проступке: как он посмел нарушить процедуру?

Подчиненные Бюкрата обычно склонны со всем соглашаться. Они делают то, что им говорят, и не берут инициативу на себя. Они не задают вопросов и не раскачивают лодку. Они приходят вовремя, уходят вовремя, а в рабочее время делают очень немного.

У Германа Вука в книге The Caine Mutiny¹⁸ мы видим пример крайнего варианта Бюкрата (0A00) в лице капитана Куига, который поднялся по служебной лестнице в военно-морских силах, но не потому, что мог управлять кораблем или командой, а потому, что следовал правилам. Вот его слова: «Я не притворяюсь самым умным или успешным офицером... но я вот что вам скажу, сэр. Я – из самых упорных. Мне удавалось выполнять задачи посложнее этой. Я не стал популярным у сослуживцев, но я ругался, и спорил, и кричал, и скандалил, пока не сделал все, что нужно... *точно как предписано*» (курсив мой. – Прим. авт.).

Во время тайфуна казалось, что капитан Куиг скорее позволит кораблю утонуть, чем сойдет с назначенного курса. Капитан Куиг не хотел, чтобы и люди рядом с ним думали. Он был Бюкратом до такой степени, что почти превратился в пустое место (см. главу 6).

В то время как Одинокий рейнджер оценивает себя по тому, насколько много *он работает*, и по достигнутым результатам, Бюкрат оценивает себя по тому, насколько хорошо *он контролирует* систему, и по тому, как ему удастся исключить возможные отклонения от стандартных процедур и свести к минимуму неопределенность. Поэтому он оказывается отличной демонстрацией закона Паркинсона¹⁹. Бюкрат использует все больше подчиненных, чтобы выполнять ту же работу, не добиваясь при этом ощутимого роста продуктивности. Единственное заметное изменение состоит в том, что все больше людей задействовано во все большем количестве систем и все больше процедур создается для усиления контроля над тем, что и так уже, кажется, контролируется слишком!

Со временем департамент, которым управляет Бюкрат, будет выполнять всё те же функции, используя при этом всё более сложные процедуры, чтобы поддерживать максимально точное соблюдение правил и минимальный уровень неопределенности. Все это

на результат, быстро находят возможность обходить Бюкрата с целью сделать дело. Блау и Пейдж описывают возникновение существующих параллельно с официальной организацией неформальных систем, которые позволяют сотрудникам достигать целей вопреки давлению руководителя-администратора. См. Peter M. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy* (Chicago: University of Chicago Press, 1956).

¹⁷ Games People Play. Русский перевод: Берн Э. Игры, в которые играют люди. М.: ЭКСМО, 2002.

¹⁸ Речь идет о книге «Восстание Кейна» (1951), на основе которой была сделана популярная в свое время бродвейская постановка и снят одноименный фильм (1954), где роль капитана Куига исполнял Хамфри Богарт. Прим. ред.

¹⁹ C. Northcote Parkinson, *Parkinson's Law* (Boston: Houghton Mifflin, 1960). Русский перевод: Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона: Сборник / Пер. с англ.; М.: Прогресс, 1989.

препятствует изменениям, так как рост бюрократии делает изменения все более и более дорогостоящими. Таким образом, и Одинокий рейнджер, и Бюрократ препятствуют эффективному росту организации. Одинокий рейнджер не может эффективно решать новые задачи, потому что способен выполнять только ту работу, с которой справляется один. Бюрократ препятствует изменениям, если считает, что может из-за них потерять контроль над происходящим.

К тому времени, когда Бюрократ устраняется из организации, она может оказаться до такой степени регламентированной, что не сможет быстро адаптироваться к давно уже произошедшим изменениям во внешней или внутренней среде. В бюрократической системе внедрять инновации крайне сложно, и иногда требуется своего рода хирургическое вмешательство. Проводятся увольнения, в организацию вливается «новая кровь». Некоторым организациям требуется значительное время, чтобы восстановиться после таких потрясений. Изменение существующих процедур может оказаться очень сложным для нового руководителя, он может даже быть вынужден приспособливаться к ним.

Ни Одинокий рейнджер, ни Бюрократ не используют свободное время по назначению. Если у Одинокого рейнджера случается свободное время (что бывает крайне редко), он отправляется «на передовую», или пишет заметки, или куда-то звонит, или заключает сделку. Свободное время Бюрократа тратится на поиск нарушений, которые не были замечены до этого. Потом он рьяно берется за составление еще одной формы, или отчета, или положения для предотвращения повторения подобных нарушений. Бюрократ управляет «по инструкциям», а в свободное время он сам эти инструкции создает!

Подчиненные Бюрократа и Одинокого рейнджера ведут себя по-разному. Порученцы Одинокого рейнджера носятся вокруг в ожидании нового дела или задачи. То, что делают поддакивающие клерки в подчинении Бюрократа, может оказаться куда более опасным. Они нередко пытаются обмануть систему и при этом не попасться. Они могут даже начать лгать, представлять неверную информацию или подделывать отчеты, просто чтобы доказать себе и начальнику, что система неконтролируема.

Одинокий рейнджер редко проводит собрания коллектива. Те редкие собрания, которые все же имеют место, крайне неформальны и малочисленны. Обычно он говорит человеку, что именно нужно сделать «прямо сейчас».

Бюрократ совсем иначе подходит к собраниям и инструкциям. Он регулярно проводит собрания, на которых все подчиненные должны присутствовать. Повестка дня всегда длинна; секретари ведут записи; по результатам собрания проводится голосование. Существует порядок, а вместе с ним скука и масса деталей, обсуждения которых требует Бюрократ. Большинство из присутствующих не видят никакого смысла в том, что обсуждается на собрании, но для Бюрократа все это имеет огромную важность. Ничто нельзя упустить, ведь это угрожает провалом всей работы. Обсуждаются задачи каждого из сотрудников, но вместо смысла и целей в центре дискуссии оказывается процедура решения задач.

Бюрократ любит тренинги. Он бы хотел иметь возможность запрограммировать каждого и все превратить в рутину. Обычно стратегическое планирование предполагает анализ потенциальных опасностей и возможностей. Но под управлением Бюрократа стратегическое планирование становится в лучшем случае упражнением в прогнозировании и нередко фокусируется на прошлых результатах. Бюрократ вряд ли видит какие-то возможности обновления и рассматривает перемены как угрозу. Одинокий рейнджер, напротив, не обращает внимания ни на стратегическую угрозу, ни на возможности. Он абсолютно поглощен кризисом, который нужно разрешить «прямо сейчас».

Бюрократ избегает конфликтов и перемен. Ему кажется, что межличностный конфликт «раскачает лодку» и поставит под угрозу контроль над системой. Поэтому Бюрократ сторонится конфликтов. Но он вовсе не безразличен к возможным изменениям каких-то процессов или направления развития. Такие изменения – угроза серьезного масштаба, и Бюрократ всегда имеет под рукой неистощимый арсенал средств борьбы с переменами.

Один консультант рассказывал мне, что, когда он работал с бухгалтером и

специалистом-компьютерщиком, изменения в бюджете казались эквивалентными рождению ребенка. Для «вынашивания» изменений потребовались месяцы, а само «рождение» сопровождалось настоящими мучительными болями.

Бюрократ монополизирует всю информацию административного характера, прежде всего о том, «как правильно решить задачу». Бюджетное предложение может потребовать около сотни шагов. Заполнение десятков форм может оказаться неизбежным при увольнении или принятии сотрудника на работу.

Если в организации и есть творческое начало, оно задыхается рядом с Бюрократом. Он старается нанимать людей, подобных себе, – людей, которые приходят вовремя, уходят вовремя и не создают проблем.

Администрирование – еще одна необходимая грань управленческого процесса. Необходимая, но сама по себе недостаточная для эффективного руководства. Читатель наверняка легко определит управленцев, которые, являясь прекрасными администраторами, следят за тем, чтобы подчиненные выполняли свои задачи, достигали целей и следовали стандартным процедурам. Тем не менее эти управленцы могут быть некомпетентными менеджерами. Они могут реализовывать предназначенные им планы, но не имеют достаточно инициативы для определения новых целей и стремления к новым горизонтам. Чтобы менеджер мог что-то инициировать, он должен исполнять роль Е – предпринимателя²⁰.

Страшно подумать, что однажды мир может оказаться наполненным только «винтиками», мелкими людишками, которые выполняют свою маленькую работенку, стремясь со временем получить работу побольше. Такое состояние дел, известное еще с египетских времен, становится все более созвучным духу нашей нынешней административной системы, особенно среди студентов. Этой страсти к Бюрократии достаточно, чтобы привести человека в полнейшее отчаяние.

Макс Вебер

Краткое описание стиля бюрократа

Личный стиль

Исключительная роль: администратор.

Как он добивается результата: организует и поддерживает порядок.

Доминирующее поведение: контролирует исполнение.

Фокус внимания: как выполняется работа.

Основные личностные качества: крайне организован, осторожен и медлителен, вдумчив, консервативен.

Критерии самооценки: насколько спокойно и подконтрольно работает офис.

Типичная жалоба: кто-то нарушил какое-то правило или процедуру.

Принятие решения: следует существующим решениям.

Если есть свободное время: будет создавать новые формы, механизмы контроля и т. д.

Предпочитает нанимать: всегда и во всем поддакивающих клерков; людей, подобных себе.

Подчиненные

²⁰ См. обсуждение бюрократического контроля в книге под редакцией Дуайта Уолдо (Dwight Waldo ed.) *Ideas and Issues in Public Administration* (New York: McGraw-Hill, 1963), особенно часть 1. На тему административной и предпринимательской роли руководителя см. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), p. 45–57.

Стиль подчиненных: клерки-соглашатели.

Продвижение подчиненных: если они демонстрируют организованность и не нарушают правила.

За что подчиненные получают похвалу: за процесс; результат берется в расчет лишь минимально.

О чем подчиненные не информируют начальника: организационные нарушения.

Неприемлемое поведение подчиненных: попытки обмануть систему, чтобы доказать, что ее нельзя контролировать.

Управление временем, собрания коллектива, управленческие приемы

Приходит и уходит с работы: точно по часам.

Подчиненные приходят и уходят с работы: точно по часам.

Насколько часто проводятся собрания коллектива, за какой срок оповещается персонал: часто, регулярно, по графику.

Посещаемость собраний сотрудниками: посещение обязательно, отслеживается по списку.

Повестка дня собрания: долгая, детальная, неизменная, скрупулезная.

Кто говорит на собраниях: один выступающий, обычно говорит вышестоящий; иногда возникают вопросы о том, как выполнить ту или иную работу; обсуждение проблем очень детальное.

Обучение персонала: слишком тщательное, с массой лишних деталей.

Отношение к системному менеджменту: приемлет, если видит, что это означает больше контроля и стандартных процедур, но воспринимает его в основном как инструмент прогнозирования; видит угрозы, а не возможности.

Отношение к конфликтам: раздражается; игнорирует или борется с ними, в зависимости от того, являются ли конфликты угрозой возможности контролировать.

Отношение к переменам: противостоит, так как боится потерять контроль.

Тип информации, которую считает ценной: административная; не будет ею делиться.

К чему подходит творчески: разные вопросы в рамках организации; не переносит неконтролируемого творчества.

Отношение к другим менеджерам

Чистый производитель результата (Одинокий рейнджер, R000): квалифицированная критика.

Чистый администратор (Бюрократ, 0A00): одобряет.

Чистый предприниматель (Поджигатель, 00E0): избегает.

Чистый интегратор (Суперпоследователь, 000I): относится с подозрением.

0-менеджер (Мертвый пень, 0000, нет определенной управленческой роли): игнорирует.

«Книжный» менеджер (PAEI): квалифицированное одобрение.

Глава 4

00E0: Поджигатель

Роль предпринимателя

Чтобы выжить в изменяющейся среде, организации нуждаются в идеях. Компании должны быть готовы к возникающим возможностям и угрозам.

В изменяющейся среде хороший управленец должен делать гораздо больше, чем производить результат и следить за тем, чтобы другие тоже производили результаты. Он должен быть еще и предпринимателем, инициатором действий, человеком, который может начать процесс изменений, чтобы организация могла лучше адаптироваться к изменениям в среде²¹.

Предприниматель анализирует, как различные силы внешней среды влияют на организацию. Он анализирует сильные и слабые стороны организации и в соответствии с ними определяет курс действий, который будет в наибольшей степени отвечать изменениям, происходящим во внешней среде.

Предприимчивость не ограничена бизнес-моделью. Разумеется, есть предприниматели в области экономики (деловые люди), которые стремятся использовать денежные возможности рынка. Но в нашем постиндустриальном мире существуют и другие типы предпринимателей, и их значение растет. В их числе – социальные предприниматели, иницирующие перемены в социальной и политической сферах, и предприниматели в области образования и искусства, деятельность которых направлена на удовлетворение существующих эстетических потребностей и стимулирование новых.

В то время как администратор должен реализовать определенный план или выполнить какие-то решения, предприниматель должен прежде всего создать собственный план действий. В изменяющейся среде неспособность предпринимателя начинать новое и рисковать приведет к тому, что его организация начнет отставать от более гибких и подвижных конкурентов.

Разумные люди приспосабливаются к внешней среде; неразумные пытаются приспособить среду к себе. Таким образом, прогресс – результат усилий неразумных людей.

Бернард Шоу

Таким образом, если административная сторона управленческой работы не предполагает серьезного риска, то менеджер, который выполняет предпринимательскую функцию, должен быть готов брать риск на себя и должен быть достаточно креативным, чтобы определить возможные направления действий.

Если предпринимателю не хватает творческого подхода, он может превратиться в администратора, которому требуются указания. Если он не в состоянии рискнуть, он может оказаться рядовым сотрудником, консультантом или преподавателем-исследователем, который может определить возможные направления развития бизнеса, но не готов самостоятельно двигаться в этом направлении.

Не ждите, что выиграете джекпот, не рискнув несколькими монетами.

Флип Уилсон

Так как креативность и готовность к риску – взаимодополняющие качества, можно себе

²¹ Определение предпринимательства см. в трудах Joseph Schumpeter, *Business Cycles* (New York: McGraw-Hill, 1939), p. 102–109; Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), chap. 10.

представить творческих людей, которые не готовы к риску, и людей, готовых рисковать, но не имеющих творческого начала. Консультанты могут быть творческими людьми, но избегать риска. Они могут снабжать других идеями, но не решаться реализовывать их сами. С другой стороны, нетворческие люди, готовые к риску, действуют скорее как игроки, а не как предприниматели, умеющие планировать. Успех в роли предпринимателя требует одновременно творческого подхода и способности рисковать.

Если нет угрозы, нет и ответственности, а угроза – это вероятность провала.

*М. Полани*²²

Стиль поджигателя

Полный вперед – на нейтралке.

Предпринимательство – креативность и желание рисковать – третья роль в модели РАЕІ. Что же происходит, когда предпринимательская функция подавляет все прочие управленческие роли (стиль 00Е0)? При таком стиле управления менеджер целиком посвящает себя инновациям, нацеливаясь на каждую мишень, которая появляется у него на горизонте.

Для подчиненных такого менеджера утро понедельника – самое сложное время. За выходной у менеджера возникают новые идеи, и в понедельник он меняет приоритеты. Он раздает новые задания (забывая о тех, что уже в работе) и ожидает, что подчиненные тут же начнут их исполнять.

Он пытается использовать всякую новую возможность, растягивая ресурсы организации и собственные силы на невероятное количество задач. Он приходит в компанию с новыми идеями и методами, пытаясь одновременно изменить «что» и «как» каждой задачи.

Если Р000, или Одиноким рейнджер, похож на пожарника, то руководителя типа 00Е0 можно смело назвать Поджигателем. И если у Одиноким рейнджера возникает язва, то это все из-за Поджигателя.

Поджигатель любит фурор, который производят его инициативы. Он обожает спешку и суету, ему нравится, когда его подчиненные носятся по офису, пытаясь справиться с кризисом, который он сам и создал. Он стремится достичь максимально быстрого эффекта – и добивается этого, вызывая кризис за кризисом.

Если такой человек управляет театром, репетиции нередко начинаются в последний момент, когда уже почти не имеет смысла репетировать. Творческий процесс происходит в спешке; люди вынуждены работать в две или три смены; важнейшие вопросы не решаются окончательно до самого начала спектакля. Сотрудники, которым нравится действовать в хорошо структурированной среде, окажутся совершенно сбитыми с толку, работая с таким начальником.

Поджигатель вряд ли хорошо понимает, на что способны его сотрудники. Он огорчается, когда цели не достигнуты «вчера». Его собственный творческий заряд так его вдохновляет, что он не в состоянии спокойно реагировать на работу с меньшей отдачей.

Подчиненные очень быстро понимают, что просить у Поджигателя помощи в решении им же поставленных задач бесполезно. Стоит им только обратиться к своему начальнику с

²² Полани (Поланьи) Майкл (1891–1976) – английский философ и ученый, разработал концепцию неявного знания (личностного знания, вплетенного в искусство экспериментирования и теоретические навыки и передаваемого лишь через непосредственное обучение и личные контакты), ввел в научный оборот понятие «научное сообщество». Философия М. Полани находит отклик в исследованиях И. Адизеса. *Прим. ред.*

вопросом, как он, вместо того чтобы разобраться, в чем причина затруднения, просто меняет все задание и одновременно нагружает подчиненных еще и новыми задачами.

Подчиненные одинаково избегают как Бюрократа, так и Поджигателя, но по разным причинам. Подчиненные Бюрократа недовольны потому, что их начальник все время говорит им, чего не нужно делать. Подчиненные Поджигателя предпочитают не сталкиваться со своим начальником лишней раз потому, что он постоянно дает им новые и новые задания, забывая о предыдущих, которые и так уже занимают все время.

Даже благожелательно настроенным подчиненным очень сложно следовать указаниям и инструкциям Поджигателя. Обычно задания не формулируются конкретно – у него есть общая идея, но он не намерен тратить время на детали; это он оставляет исполнителям. Анекдот, рассказанный Уиллом Роджерсом, отлично иллюстрирует этот стиль руководства.

Во время Первой мировой войны союзники не могли справиться с немецкими подводными лодками. Было решено пригласить консультанта. Консультант изучил ситуацию – и рекомендовал нагреть океан до 80 градусов. Он объяснил, что это заставит немцев поднять лодки на поверхность, и тогда их легко будет уничтожить. Руководству флота идея понравилась, но было непонятно, как нагреть воду в океане. Консультант ответил так: «Моя задача – планировать. Все остальное – техника. Я предложил отличный план, а вы теперь разбирайтесь с деталями».

Очень часто Поджигатель предлагает прекрасные идеи и ждет, что другие найдут способ их реализовать. Если ему задают слишком много детальных вопросов, он начинает раздражаться.

Организация, которой управляет Бюрократ, может достичь целей, несмотря на его действия, потому что сотрудники находят способы обойти начальника. Но чем активнее старается управлять Поджигатель, тем больше его организация откатывается назад. Пока Поджигатель занят тем, что старается занять других, компания движется в никуда. Поджигатель слишком часто меняет задачи, и его подчиненные перестают поддерживать его. Поджигатель терпит неудачу, потому что организация не может постоянно менять направление развития.

Организацию можно рассматривать как цепь взаимосвязанных шестеренок. Руководитель – это большая шестеренка с массой зубцов по окружности. Его подчиненные – это шестеренки меньших размеров. Как только «большое колесо» чуть-чуть поворачивается, маленьким приходится поворачиваться гораздо сильнее.



«Что дальше?» Художник МакКалистер, 1976.
The New Yorker Magazine, Inc.

Поджигатель – большая шестеренка – часто меняет направление движения в то время, когда меньшие шестеренки находятся в движении. В какой-то момент сцепление между шестеренками нарушается, и большое колесо продолжает вращаться уже в одиночестве. Отсюда и типичная фраза Поджигателя: «Тут ничего не делается до конца». К сожалению, он не осознаёт, что именно он и есть причина сбоев в работе.

Об управленческом стиле руководителя можно многое сказать, посмотрев на поведение его подчиненных. На собрании, где Поджигатель излагает очередные идеи, его подчиненные время от времени переглядываются с хитрой ухмылкой. Они вовсе не собираются делать то, что говорит их начальник. Да и зачем? Большое колесо скоро сменит направление движения.

Подчиненные Поджигателя уже знают, что его не нужно воспринимать слишком серьезно. Задачи, которые он ставит перед сотрудниками, не обязательно выполнять – очень скоро он передумает. Его подчиненные также отлично знают, что не нужно сразу отказываться от поручений – Поджигатель настолько отождествляет себя со своими идеями, что любое возражение воспринимает, как личную критику. Подчиненные не видят смысла выполнять задания Поджигателя, но и отказаться от них напрямую не могут. Они находят такой выход: получить задание, не сделать ничего серьезного для его выполнения и потом найти убедительную отговорку – то есть изображать сотрудничество, вовсе не собираясь сотрудничать на самом деле. Подчиненные Поджигателя всегда объясняют, почему задание *невозможно* было выполнить, не упоминая причин, по которым этого не *нужно* было делать.

Подчиненные Поджигателя должны быть на рабочем месте до его прихода; они уходят сразу после него. Если Поджигатель где-то рядом, они притворяются, что заняты самым важным для него в данный момент проектом. В компаниях, которыми руководит Поджигатель, вице-президенты могут сидеть в своих кабинетах, не делая ровным счетом ничего, дожидаясь, когда начальник уйдет и они тоже смогут отправиться по домам. Когда Поджигатель заглядывает к кому-то из подчиненных с вопросом: «Как дела?» – отвечать

нужно: «Занят, занят, занят». (Если кто-то из подчиненных покажется недостаточно занятым, Поджигатель тут же *найдет* ему несколько задач.)

Подчиненные Поджигателя стараются произвести на него впечатление тем, насколько серьезно они относятся к его проектам, и стараются выглядеть занятыми, когда он рядом. Но если начальник не спрашивает о результатах или уезжает из офиса, они тут же перестают работать. Вот еще один анекдотичный пример подобного стиля управления, тоже из времен Первой мировой войны. Итальянский капитан поднимается из траншеи, на нем бархатная форма и шляпа с пером. Он взмахивает богато украшенной саблей и кричит изо всех сил: «Вперед!» Солдаты в траншее тихо аплодируют и шепотом произносят: «Браво-о-о-о». Очевидно: капитана не воспринимают серьезно – как и руководителя-Поджигателя.

Подчиненные Одинокого рейнджера приходят на работу позже своего руководителя и нередко уходят раньше, чем он. В рабочее время они обычно ждут, когда начальник даст какое-нибудь мелкое задание. Они прекрасно знают, что могут позволить себе долгие перекуры, главное – всегда быть под рукой, когда нужно «помочь». Подчиненные Бюрократа знают, что от них требуется быть в офисе вовремя, уходить вовремя, соблюдать правила и не задавать слишком много вопросов.

Подчиненные Поджигателя должны выглядеть занятыми всякий раз, когда начальник рядом. Однако никто не знает, когда Поджигатель появится в офисе и когда уедет. Он запросто может приехать около семи вечера. Подчиненные стараются угадать, когда его ждать, чтобы быть в офисе чуть раньше, – не потому, что у них есть какая-то работа, а потому, что им нужно выглядеть *страшно* занятыми.

Поджигатель делает все, чтобы его подчиненные были заняты, но постоянно жалуется, что они работают неэффективно. Он отказывается понимать, что постоянные изменения заданий и есть причина неэффективности работы. Но если подчиненные делают вид, что трудятся над его заданиями, он вполне удовлетворен.

Подчиненных Одинокого рейнджера (P000) мы назвали порученцами, подчиненные Бюрократа (0A00) – это люди-соглашатели. Тогда подчиненные Поджигателя (00E0) – это клакеры (клакерами называют специально нанятых людей, которые начинают аплодировать певцу или танцору в театре, чтобы остальная публика аплодировала активнее).

Подчиненные Поджигателя должны во всем соглашаться с его идеями или, по крайней мере, никогда не должны публично спорить со своим начальником. Поджигатель воспринимает откровенное несогласие так же остро, как реагировал бы оперный певец, пытающийся взять верхнее «до», на неодобрительное мычание какого-нибудь умника в зале. Поджигатель надолго запомнит подобный выпад против собственного эго.

Единственное, что может сделать подчиненный руководителя типа 00E0, если новая задача не кажется ему разумной, – это подождать окончания собрания (то есть спектакля) и попытаться поговорить с начальником один на один. Подчиненный должен обсуждать *возможные последствия* предложения Поджигателя, и чем детальнее, тем лучше, – ведь Поджигатель терпеть не может вдаваться в подробности. Для реализации нового плана организация должна установить приоритеты. Всему есть цена – это «цена возможности»: если для реализации предложенной идеи нужны ресурсы, которые и так на пределе, придется отказаться от каких-то других задач. А потом подчиненный может просто попросить Поджигателя принять взвешенное решение о том, как перераспределить ресурсы, и это Поджигатель тоже не любит делать. Он предпочитает держать решения «в подвешенном состоянии».

Нет ничего невозможного для того, кто ничего не делает сам.

Thomas L. Martin, Jr. Malice in Blunderland (New York: McGraw-Hill, 1973), p. 105

Как только Поджигатель убедится, что его подчиненный готов выполнять новое задание и «поддерживать огонь», он дает подчиненному право делать то, что тому кажется правильным. Основной интерес Поджигателя – не сделать работу, и даже не то, *как* работа

сделана, а убедить всех, что работу *нужно* делать. Его интересует процесс, новизна задач, но не обязательно результат. Ему важно «почему» – как Одинокому рейнджеру важно «что», а Бюрократу «как».

Если подчиненный Одинокого рейнджера сталкивается с какой-то проблемой и просит начальника о помощи, тот, скорее всего, сам предложит доделать работу за подчиненного. Очень вероятно, что работа так и останется недоделанной, а проблема только усугубится. Таким образом, лучший выход для подчиненного – импровизировать и придумывать решение проблемы самостоятельно.

Если с проблемой сталкивается подчиненный Бюрократа, он должен преподнести ее боссу как некое нарушение привычной системы. Только в этом случае Бюрократ отнесется к проблеме серьезно. Подчиненный должен сам предложить решение, которое основывается на как можно большем количестве прецедентов. Он должен убедить начальника-Бюрократа, что подобное решение уже применялось в прошлом, а значит, может быть использовано и сейчас. Потом решение должно быть представлено в формальном документе. Если Бюрократу не угрожают новые сложности, он одобрит предложенное решение.

Поджигатель вряд ли станет ждать, пока подчиненный предложит ему решение. Не дослушав описания проблемы, он сам предложит решение, следствием которого могут быть еще большие проблемы.

Вот какой прием использовал один топ-менеджер, работая с начальником-Поджигателем. «Прежде всего, опишите ему проблему. Сделайте это как можно короче и точнее, чтобы он дослушал до конца. Потом предложите *возможное* решение. *Намеренно* сделайте так, чтобы ваше предложение содержало пару очевидных ошибок. Он ухватится за ошибки, предложит, как их исправить, добавит пару собственных идей, которые вы можете не воспринимать серьезно, – и все. Он *должен* внести какие-то изменения в предложенное решение, так почему бы подчиненному не управлять этим процессом?»

С Одиноким рейнджером (P000) или Бюрократом (0A00) намеренная ошибка стала бы катастрофой для подчиненного. Руководитель типа P000 скажет: «Я знал, что от тебя нельзя ждать нормальной работы. Оставь это на моем столе, я сам доделаю *сегодня вечером*». После этого новые задачи подчиненному могут какое-то время не предлагаться вовсе. Руководитель типа 0A00 отругает подчиненного за «очевидные ошибки».

Поджигатель часто очень нравится людям, ведь он стимулирует других, пробует новое, полон энергии. Работа с ним может быть очень интересной до тех пор, пока не станет ясно, что Поджигатель всегда недоволен, потому что придумывает новые проекты раньше, чем будут закончены старые.

Поджигатель сам по себе не создает результат, хотя и резко критикует подчиненных за неудачи. Одинокий рейнджер оценивает себя по тому, как много *он* работает и каких результатов достигает. Бюрократ оценивает свою работу *по степени контроля*, который он, как ему кажется, имеет над подчиненными. Поджигателю важно, *насколько старательно работающими кажутся* его подчиненные. Его радует видимая продуктивность, ощущение пчелиного улья в офисе – все это подтверждает важность его новых идей.

Если бы все подчиненные Одинокого рейнджера спокойно работали на своих местах, тот их и не заметил бы – он слишком занят собственной работой. В такой же ситуации Бюрократ попытался бы найти какую-нибудь мелкую проблему, которую он может решить прямо сейчас, – окурок на полу или перегоревшую лампочку. На его вопрос: «Все в порядке?» – подчиненные ответят: «Да, сэр».

Поджигатель в таких обстоятельствах расстроился бы. Спокойная работа его не устраивает. В отсутствие кризиса он сделает все, чтобы его создать.

Поджигатель сродни актеру – он постоянно играет. Ему крайне важна аудитория, обычно он ненавидит одиночество. Он без конца и без предупреждения устраивает собрания. Стоит только всем заняться делом или собраться домой – время для собрания! И кто же больше всех говорит на собрании? Поджигатель, конечно! В плане собрания только один пункт, его речь строится на свободных ассоциациях. Поджигатель наслаждается

выступлением, а подчиненные просто тихо сидят и изображают согласие.

Поджигатель требует беспрекословной лояльности. Для него не существует ни выходных, ни праздников, и подчиненным он не дает права на свободное время. В его представлении лучший сотрудник – это тот, кто никогда не уходит в отпуск. Он рассчитывает, что его сотрудники будут доступны всегда, когда потребуются ему.

Для Поджигателя планирование не означает выбор направления движения для организации. Планирование – это просто определение желаемого состояния. Подход Поджигателя к планированию радикально отличается от того, как это делает Бюрократ, для которого планирование – это прогнозирование, и новый бюджет формируется путем увеличения текущего бюджета на какой-то небольшой процент. Бюджет Поджигателя, как правило, далек от реальности. Часто он и не знает, что происходило в прошлом году, но все-таки ожидает *серьезных изменений* в будущем году. Кроме того, он уверен, что, ставя нереальные цели, он лучше стимулирует подчиненных.

Самое долгое путешествие начинается с одного неверного шага.

Чарльз Кристофер Марк

Подход Поджигателя к планированию отличается и от того, как это делает Одинокий рейнджер. Одинокий рейнджер обычно не видит ни новых возможностей, ни опасностей, потому что слишком занят тем, что важно сию минуту. Он так погружен в текущие проблемы, что не осознаёт, что на самом деле происходит вокруг. Поджигатель же обычно так занят появляющимися возможностями, что не видит текущих проблем. Более того, он сам создает проблемы для организации, пытаясь преследовать слишком много зайцев разных мастей одновременно. По югославской поговорке, «за ночь он сжигает то, что построил днем». Он вполне в состоянии растратить все, что организация с таким трудом создала, на пару неудачных планов.

Руководство должно выявлять опасности и возможности в изменяющейся среде. Затем строить планы так, чтобы лучше использовать сильные стороны компании и укреплять слабые места (то есть исследовать возможности и создавать защиту от опасностей). Ни один из управленческих стилей, рассмотренных нами до сих пор, не соответствует этим задачам. Одинокий рейнджер, Бюрократ и Поджигатель – никто из них не в состоянии правильно планировать.

Подчиненные описывают Поджигателя так (высказывания отредактированы):

«Я ненавижу, когда он отправляется в отпуск, а утро понедельника – самый ужасный момент недели. Я знаю, что, как только он появится в офисе после какого-то перерыва, он начнет по-новому расставлять акценты... Мы всегда находимся в переходной фазе. Моя должность, позиция, обязанности изменяются слишком часто. Если вы попытаетесь спорить с его идеями, у него найдется информация, цифры, цитаты – что угодно в поддержку своей правоты. Он бесподобно жонглирует фактами, берет откуда-то все новые аргументы, доказывающие, что новый проект великолепен и вы сами виноваты, если не понимаете, как он связан с предыдущими задачами. Позже, когда все рухнет, мы же оказываемся виноватыми в том, что неверно его поняли. Он приводит именно те доводы, которыми вы пытались его убедить не браться за этот проект. И уж тут самое страшное, что вы можете сделать, – напомнить ему, что именно это вы и говорили с самого начала...

Если вы сами предлагаете проект, вы услышите тысячу причин, по которым он не может быть реализован. А неделей позже ваш босс вернется к вам с вашей же идеей. Теперь он уже представит ее как свою – и как проект наивысшей важности, который нужно было начать еще вчера. Он даже будет недоволен тем, что никто не подумал об этом раньше...

Ему нравится, когда люди вокруг поддерживают его идеи. Уход кого-то из команды его ранит. Ему постоянно нужна аудитория, будь то его секретарь или

вице-президент. Он старается задержать этих людей в офисе подольше после окончания рабочего дня. Мы вынуждены с этим мириться, чтобы показать, как серьезно мы относимся к его идеям. Многие из его подчиненных разведены или скоро разведутся, потому что босс требует безраздельной лояльности к себе и к работе...

Время от времени у него рождается сразу пять-шесть предложений, и он начинает носиться по офису, рассказывая сотрудникам о новых идеях. Вы должны решить, с какими из них вы будете спорить и как именно. Через некоторое время остается пара идей, на которых он настаивает. Затем вы готовите несколько документов, чтобы показать, как серьезно вы отнеслись к предложениям своего начальника, а тут уже готов новый список фантазий. Но не стоит слишком увлекаться новым проектом – когда он явится в офис с новыми идеями, то может крайне огорчиться, если увидит, что вы слишком заняты и не можете заняться новыми предложениями немедленно...

Такой руководитель очень харизматичен. В его присутствии вы часто чувствуете себя неловко. Если у вас что-то не получается, он легко объяснит, что именно из его гениальных идей вы не поняли. Бестолковым всегда оказываетесь вы... его идеи всегда так просты и талантливы...

Вы непрерывно должны говорить с ним об успехах. Если вы начнете говорить о проблемах, он послушает, но к моменту, когда он закончит вам помогать, вы можете оказаться загруженными десятком новых проектов, еще более сложных, чем первый».

Человек, которому пришлось работать с руководителем-Поджигателем в Вашингтоне (в правительстве, между прочим), сообщил следующее:

«Никогда не спорьте с его идеями. Если станете возражать, он точно вернется к вам через некоторое время с вопросом, как продвигается реализация именно этого предложения. Эту идею он ни за что не забудет. Чтобы заставить его отказаться от идеи, которую вы считаете неудачной, начните работать над ней и принесите ему детальный план работы – настолько детальный, чтобы он в нем потерялся. Скорее всего, он попросит вас отложить эту задачу. Он ненавидит детали, и именно с их помощью вы отделаетесь от задачи, которая кажется неверной».

У меня есть друг – типичный Поджигатель. Он часто меняет работу, ему быстро становится скучно, он любит перемены. Однажды мы с ним пошли играть в теннис. Его жена отказалась с нами идти: «Он заставляет меня нервничать. У него невозможно выиграть».

Вскоре я понял, что она имеет в виду. Его невозможно было победить в *его игре*. Он играл не для того, чтобы выиграть, – он даже за счетом не следил. Для него было важно, *как* именно он бил по мячу. И каждый удар отличался от других. Отбив мяч за пределы корта, он останавливался и спрашивал с улыбкой: «Видел это? Неплохо, да?» Он изобретал приемы с каждым ударом. Я был нужен, чтобы просто перебрасывать ему мячи обратно. Его жена была права – мы играли в разные игры.

Одинокий рейнджер старается изо всех сил ради каждого мяча. Он вслух выкрикивает счет после каждого розыгрыша. Он ругается, когда пропускает. Бюрократ играет точно по правилам и каждое движение делает точно так, как его учили. «Так *нужно* было бить?» – спрашивает он время от времени.

Поджигатель и Одинокий рейнджер схожи в своем индивидуализме, но Одинокий рейнджер выполняет решения, *принятые за него*, а Поджигатель принимает решения, *которые должны исполнять другие*.

Индивидуализм Поджигателя обеспечивает централизованное принятие решений, но этот процесс имеет интересный управленческий аспект. Решения Поджигателя очень расплывчаты, но он рассчитывает, что исполнение будет точно соответствовать его пожеланиям, которые так и не были ясно сформулированы и которые он едва ли сам себе

представлял изначально.

Поджигатель постоянно в мечтах и без конца изменяет планы. Тем не менее он ждет от подчиненных точного соответствия его последним настроениям, хотя и сам не может описать собственные идеи с достаточной точностью (он их обычно не додумывает до конца). Такой подход ставит подчиненных в сложную ситуацию. Им приходится отвечать за решения, которые им не совсем понятны. Это все равно, что не иметь полномочий для реального исполнения этих решений. Снять с себя ответственность за исполнение подчиненные тоже не могут, так как Поджигатель воспринимает неспособность исполнять решения как недостаточную лояльность и почти предательство.

Подчиненный Поджигателя должен демонстрировать вину и раскаяние как выражение осознания собственной ответственности. Он должен смириться с тем, что отвечает за неспособность выполнить задание руководителя, и доказать, что ему помешали некие непредсказуемые обстоятельства. Однако в глубине души он знает, что он не должен нести ответственность и что работа могла бы оказаться выполнена, если бы босс был более последовательным, не менял бы решения постоянно и до конца объяснил, чего именно хочет.

В результате подчиненные Поджигателя оказываются в постоянном конфликте. На публике они демонстрируют одно отношение, а в душе или у психолога-консультанта выражают совершенно другие эмоции.

Хотя Одинокий рейнджер, как и Поджигатель, принимает все решения самостоятельно, он влияет на организацию иначе. Его решения обычно носят тактический характер, а потому их последствия минимальны. Более того, Поджигатель делегирует задачи и полномочия для их реализации, хотя и не объясняет, как именно задачи должны быть выполнены. Он просто требует выполнения – и все. Подчиненным приходится импровизировать. Они сами берут полномочия и делают работу.

Поджигатель похож на Бюрократа, потому что ему небезразлично то, как делается работа. Разница в том, что Поджигатель хочет знать о том, как выполняются задания, чтобы монополизировать возможности и изменять процессы. Он хочет, чтобы его идеи воплощались в жизнь тем способом, который он только что предложил. Интерес же Бюрократа основан на желании превратить все процессы в рутину, чтобы все задачи исполнялись «по инструкции». Он видит свое предназначение в том, чтобы охранять систему, а не изменять ее.

Поджигатель обожает конфликты. Он часто сам их и начинает, чтобы подтолкнуть организацию к излишней деятельности. По тем же самым причинам он любит перемены.

Может показаться, что в организации под управлением Поджигателя должна быть по-настоящему творческая атмосфера. Обычно бывает как раз наоборот. Поджигатель монополизировать творческие возможности организации. Он воспринимает всех сотрудников с предпринимательским настроем как конкурентов, от которых нужно избавиться. Организация, которой управляет Поджигатель, – это не гибкая творческая структура, а сборище кланов. Поджигатель формулирует направление, изменяет стратегию, мучает подчиненных и считает себя единственным творцом успеха.

Поджигатель в некоторой степени одобряет действия Одинокого рейнджера, так как P000 старательно работает на благо организации. Однако одобрение Поджигателя не абсолютно, так как у Одинокого рейнджера нет времени, чтобы слушать Поджигателя, а тому нужна аудитория. Поджигатель прекрасно ладит с Суперпоследователем, о котором мы поговорим в следующей главе.

Как и Одинокий рейнджер, и Бюрократ, Поджигатель оставляет своему преемнику организацию с совершенно неверно выстроенной системой управления. У Одинокого рейнджера (P000) нет квалифицированных сотрудников, которые могли бы его заменить. Рядом с Бюрократом (OА00) не появляются подчиненных, которые могли бы творчески решать задачи и брать на себя риск.

Когда уходит Поджигатель, организация остается в полном беспорядке, с совершенно выдохшимися сотрудниками. Им кажется, что кто угодно будет лучше, чем Поджигатель.

Они хотят мира, покоя и стабильности. В результате они оказываются под началом Бюрократа.

Краткое описание стиля поджигателя

Личный стиль

Исключительная роль: инноватор, предприниматель.

Как он добивается результата: предлагает идеи и новые проекты.

Доминирующее поведение: создание новых проектов.

Фокус внимания: что делается нового, и как это можно сделать по-другому.

Основные личностные качества: энтузиаст, стимулирует других, харизматичен, креативен, никогда не скучен.

Критерии самооценки: поддержание атмосферы улья; иллюзия продуктивности, обычно проявляющаяся во время кризиса.

Типичная жалоба: «Тут ничего не доводится до конца»; «У них неверные приоритеты»; «Они не понимают, чего я хочу, что сказал или что имел в виду».

Принятие решения: решения принимаются на время; решения упреждают проблему, но не доводятся до конца.

Если есть свободное время: он создаст новый проект или кризис в организации.

Предпочитает нанимать: клакеров; людей, которые всегда готовы слушать что угодно, не таких, как он сам; людей, которые восхищаются его идеями, принимают их немедленно и демонстрируют понимание.

Подчиненные

Стиль подчиненных: клакеры.

Продвижение подчиненных: если они создают впечатление, что с энтузиазмом выполняют задания начальника и упорно работают.

За что подчиненные получают похвалу: за видимость работы.

О чем подчиненные не информируют начальника: почему за проект не стоит браться.

Неприемлемое поведение подчиненных: попытки оправдать недостаточно высокие результаты.

Управление временем, собрания коллектива, управленческие приемы

Приходит и уходит с работы: как придется.

Подчиненные приходят и уходят с работы: приходят раньше начальника и уходят после него; ожидается, что подчиненные всегда доступны.

Насколько часто проводятся собрания коллектива, за какой срок оповещается персонал: часто и спонтанно.

Посещаемость собраний сотрудниками: обязательно.

Повестка дня собрания: его новая идея – пункт номер один; дальше идет поток сознания.

Кто говорит на собраниях: один говорит со всеми; обычно обсуждаются спускаемые сверху вниз директивы; вопросы не задаются, детали не обсуждаются.

Обучение персонала: допускается, если это не в ущерб новому и самому важному проекту.

Отношение к системному менеджменту: избегает и не любит; не хочет привязывать себя к чему бы то ни было.

Отношение к конфликтам: использует, чтобы стимулировать хаотичную деятельность подчиненных, часто сам их провоцирует.

Отношение к переменам: полностью раскрывается в момент перемен; обожает перемены, если сам их предлагает; сопротивляется переменам, которые начинают другие.

Тип информации, которую считает ценной: информация о возможностях и опасностях; не станет ею делиться.

К чему подходит творчески: только к собственным идеям.

Отношение к другим менеджерам

Чистый производитель результата (Одинокий рейнджер, R000): одобряет до некоторой степени.

Чистый администратор (Бюрократ, 0A00): ненавидит.

Чистый предприниматель (Поджигатель, 00E0) : избегает.

Чистый интегратор (Суперпоследователь, 000I): одобряет.

0-менеджер (Мертвый пень, 0000, нет определенной управленческой роли): игнорирует.

Глава 5

000I: Суперпоследователь

Роль интегратора

Мы уже убедились в необходимости производить результат, выполнять работу (роль Р); в необходимости администрировать, организовывать, планировать работу (роль А); в необходимости видеть и использовать новые возможности (роль Е). Я считаю, что этими функциями не исчерпывается набор необходимых составляющих процесса управления.

Многие организации, которыми управляли РАЕ0, шли ко дну, когда уходил руководитель. Поскольку жизненный цикл организации гораздо длиннее, чем жизнь одного человека, хороший управленец должен создать команду, которая гарантировала бы преемственность руководства.

Организации состоят из людей, и менеджеры должны тонко чувствовать потребности этих людей. Очень важно, чтобы руководство компании могло объединять людей²³. Их нужно собрать, дать возможность выражать свои мысли и чувства, в организации необходим кто-то, кто поможет вырабатывать консенсус или хотя бы ряд компромиссов. Интегратор – это менеджер, который внимателен к людям, стремится сделать систему работы в компании более приемлемой с точки зрения сотрудников. Он способен слушать других и интегрировать их идеи.

Интегрировать означает уметь вырабатывать решения, которые найдут поддержку у тех, кто будет реально воплощать эти решения или на кого эти решения повлияют. Интеграция превращает индивидуальное предпринимательство в коллективное.

Если менеджер не интегрирует, не стимулирует коллективное предпринимательство, то

²³ На тему роли интеграции см. R.P. Lawrence and J. W. Lorsch, «New Managerial Job: The Integrator», *Harvard Business Review*, 45 (November 1967), 142–151.

он, в конечном итоге, рискует оказаться единственным, кто знает, что и как нужно делать, и единственным, кто способен инициировать действия.

Организация, весь успех которой держится на одном человеке, окажется в глубоком кризисе, как только этот человек по какой-либо причине перестанет работать. Многие компании сталкиваются с серьезными сложностями, когда ключевые сотрудники – отличные создатели результата, администраторы, предприниматели – уходят прежде, чем сложится командный дух, чувство солидарности вокруг эффективного курса действий.

Собраться вместе – это начало. Остаться вместе – это прогресс. Работать вместе – это успех.

Генри Форд I

Интеграция, формирующая работу группы, необходима для эффективной долгосрочной работы любой компании.

Интегратор не только обеспечивает стабильность будущего компании, но и поддерживает бесперебойную текущую работу в настоящем. Руководство постоянно сталкивается с противоречивыми требованиями внешнего мира. Кроме того, из-за различий оценок и взглядов разных менеджеров возникают трения внутри организации. Нестабильность внутри управленческой команды будет обсуждаться детально в главе 10. Сейчас же важно отметить, что роль I, Интегратора, необходима для того, чтобы сделать подобные конфликты полезными и переносимыми.

Интеграция осуществляется путем прояснения спорных вопросов, определения общих взглядов по фундаментальным, а не сиюминутным вопросам, анализа конфликтующих ценностей, разнящихся предположений и ожиданий.

Какой степени единства стремится достичь Интегратор (I)? Интеграции один-на-один, один-с-несколькими или один-со-многими? Это зависит от того, какие еще роли менеджер стремится играть. Менеджер-Интегратор, которому свойственна и роль А, будет говорить с людьми один на один и собирать информацию, чтобы влиять на каждого сотрудника, но в основном он будет ориентирован на маленькие группы внутри компании. Ориентация преимущественно на индивидуальный контакт свойственна скорее Производителю-Интегратору (P00I).

Человек не может объединить общество, действуя на уровне отдельных людей. Общество объединяют идеи и идеологии. Предпринимательский подход (Е) необходим, чтобы объединить тех, между кем нет непосредственного контакта. Получается, что ориентация один-со-многими свойственна Предпринимателю-Интегратору. Играя только роль Е, невозможно объединить общество, потому что односторонний Предприниматель-Поджигатель вырабатывает идеи, соответствующие прежде всего своему собственному восприятию реальности, и часто провоцирует конфликт между последователями. Комбинация ЕI обеспечивает лидерство в более широкой аудитории. Такая комбинация ролей будет представлена более детально в приложении к книге. В этой главе мы сосредоточимся на эмпатии Интегратора, его способности понимать и чувствовать устремления других и его умении определять стратегии, объединяющие многих.

Успешный Интегратор не стремится быть незаменимым. Его подчиненные могут заменить его. Сплоченность группы достигает такого уровня, что практически любой может инициировать действия, управлять работой и создавать результаты. Возьмем пример из военной области – когда любой солдат может заменить убитого командира отделения, значит, командир был хорошим Интегратором. Если, потеряв командира, отделение разбегается, это означает, что командир недостаточно хорошо объединял солдат, хотя он вполне мог быть успешен в других функциях.

Роль Интегратора включает несколько элементов, обеспечивающих ее исполнение. Он внимателен к чувствам других (то есть эмпатичен), способен к дедуктивному мышлению (то есть из того, что человек говорит, может понять, что он на самом деле хотел бы сказать). У него нет проблем со своим эго, и поэтому он способен откликаться на ожидания, проблемы и

потребности других.

Роль Интегратора имеет два измерения (пассивное и активное) и три направления (вверх, по горизонтали и вниз).

Пассивный Интегратор может включиться в существующую команду. Активный Интегратор может создать из людей группу. В менеджменте интеграция *должна* носить активный характер. Поскольку модель РАЕІ распространяется только на менеджмент, она имеет дело только с активными интеграторами.

Интеграция вверх – это способность объединять (активно) или быть объединенным (пассивно) с людьми более высокого статуса, должности и т. д. Горизонтальная интеграция означает успешное участие в группе равных (пассивная интеграция) или интеграцию коллег в единую группу (активная интеграция).

Интеграция вниз связана со способностью работать с теми людьми, чей статус ниже. В пассивной модели Интегратор должен добиться признания со стороны подчиненных. В активной модели он в качестве лидера стимулирует среди подчиненных сплоченность.

Модель поведения Интегратора меняется в зависимости от того, с какой группой он имеет дело. Очень эффективные горизонтальные Интеграторы могут не справиться с интеграцией вниз. Общаясь с подчиненными, они могут выглядеть слишком заносчивыми. Крайне редко можно встретить человека, который был бы одинаково успешен в качестве Интегратора во всех направлениях²⁴.

Роль I необходима для полноценного развития процесса управления – но не достаточна. Каков стиль управления человека, который способен только к интегрированию?

Стиль суперпоследователя

Интегратор – это не предприниматель, не производитель и не администратор. Он просто объединяет людей в соответствии с целями. Я называю такого менеджера Суперпоследователем, потому что он сначала стремится определить, какой план действий будет принят большинством, а затем стремится объединить людей для реализации этого плана. Получается, что на деле он не ведет за собой, а следует за большинством.

У чистого Интегратора нет ни собственных идей, которые он хотел бы воплотить (в отличие от E), он не стремится достичь ощутимых результатов (в отличие от P). Как и Бюрократ, которому не важно, что именно он создает, если процесс организован по правилам, Суперпоследователь мало интересуется тем, что и как он интегрирует, ему важнее общее ощущение «единого фронта». Но он не является приверженцем определенной системы (как A); он поддержит любую систему, которая обеспечит *видимость* консенсуса.

Интегратор имеет дело исключительно с взаимодействиями других участников системы. Сам по себе он не ограничен рамками одного подразделения организации. Интегратор, которому искренне безразличны другие, будет выражать интерес к происходящему внутри и за пределами организации. Но Интегратор, умеющий манипулировать другими, «добивается целей с помощью людей», независимо от того, интересны ли ему сами люди.

²⁴ Как уже было отмечено, компонент I является ключевым для обеспечения хорошего управления на любом уровне, потому что для достижения поставленных перед организацией целей менеджер должен организовывать работу других. Если менеджменту удалось объединить отдельных членов организации в группу, можно предполагать, что люди в большей степени будут отождествлять себя с организацией, чувствовать большее удовлетворение от работы и показывать лучшие результаты. Важность межличностных отношений для успеха организации в целом не раз обосновывалась в различных публикациях. Арджирис сделал заключение, что навыки работника и его гордость за собственную работу напрямую связаны с тем, насколько дружеские отношения складываются у него в коллективе. См. Chris Argyris, «The Fusion of an Individual with the Organization», *American Sociological Review*, 19 (1954), 145–167; и его же «Personality vs. Organization», *Organizational Dynamics*, 3 (1974), 2, 2–17. Похожая связь между уровнем компетентности и степенью интеграции в коллектив показана Блау в исследовании государственных чиновников. См. Peter M. Blau, «Patterns of Interaction among a Group of Officials in a Government Agency», *Human Relations*, 7 (1954), 337–348.

Если хочешь ладить с другими, будь независим!
Правило Сэма Рэйберна

Управленческий стиль 000I находится внизу шкалы «задача» и вверху шкалы «социум» (0,9) по системе Блэйка и Мутона²⁵. Для описания управленческого поведения эта система использует две координатные оси: «задача» и «ориентация на людей»²⁶. В соответствии с этой моделью Интегратор очень отзывчив к тому, что думают и хотят другие, потому что стремится завоевать их одобрение. Чтобы не быть отвергнутым, он не отвергает других. Он принимает мнения, оценки и идеи других, жертвуя собственными. «В результате, – утверждают Блэйк и Мутон, – когда дело доходит до выражения мнения, он, скорее всего, озвучивает мнение и ожидания своего начальника, коллег или подчиненных, а не собственные убеждения и желания. Такой человек редко оказывается активным в ситуациях, где требуется заметное проявление лидерства».

Суперпоследователя легко отличить. Вообразите собрание, на котором присутствуют четыре разных типа менеджеров – Одинокый рейнджер (P000), Бюрократ (0A00), Поджигатель (00E0) и Суперпоследователь (000I). Говорит в основном 00E0. Бюрократ (0A00), как правило, высказывает возражения и объясняет, почему ничего из предлагаемого невозможно сделать. Одинокый рейнджер (P000) очень обеспокоен. Он либо то и дело выходит из комнаты, чтобы позвонить, либо читает какие-то документы, обращая незначительное внимание на происходящее, которое, по его мнению, есть лишь «потеря времени». Суперпоследователь (000I) внимательно слушает. Кто что говорит? Какая сторона сильнее? Он пытается определить основные аргументы, мотивы каждой из сторон и возможные причины разногласий. Он редко предлагает настоящие альтернативы и легко меняет свои предложения в соответствии с тем, что считает приемлемым большинство.

Если не удастся прийти к устраивающему всех решению, Суперпоследователь, особенно если он председательствует на собрании, склонен настаивать на том, чтобы изучить обсуждаемую проблему глубже, возможно, образовав для этого специальный подкомитет. Он готов отложить принятие решения, ожидая достижения консенсуса или компромисса.

Подчиненных Одинокого рейнджера мы называли порученцами, подчиненные Бюкрата – это соглашатели, подчиненные Поджигателя – клакеры. Суперпоследователь управляет «информаторами» и «смазчиками». Их задача – информировать босса и помогать ему «смазывать» части общего организационного механизма. Они приносят начальнику последние офисные новости. Они должны держать руку на пульсе происходящего и докладывать боссу все, что знают о сотрудниках, их точках зрения и идеях.

Если у Суперпоследователя есть свободное время, он тратит его на общение, слушая жалобы и пытаясь убедить недовольных в том, что ситуация не так плоха, как кажется.

Подчиненные не информируют Суперпоследователя о настоящих глубоких конфликтах. Он не способен справиться с ситуациями, где требуется занимать четкую позицию, – он слишком мягок для этого.

Суперпоследователь хотел бы устранить видимые проявления конфликтов, но никогда не станет инициировать процесс их реального разрешения. Ему кажется, что это поставит под угрозу ощущение единства в команде, которое он ценит превыше всего. Трения в отношениях, связанные с конфликтом, он принимает на свой счет. Он старается ослабить эти трения, добиться единства, пусть и на короткое время, не задумываясь над тем, каковы могут быть долгосрочные последствия. Такой подход отмечают и Блэйк и Мутон – они пишут, что

²⁵ Robert Blake and Jane Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964), p. 75.

²⁶ Имеется в виду созданная Блэйком и Мутонем классическая схема, получившая название «управленческой решетки», в которой одно измерение соответствует вниманию менеджера к задаче (слабое, среднее или высокое), а другое – вниманию к отношениям с сотрудниками (слабое, среднее или высокое). Сочетание 0,9 означает отсутствие внимания к задачам и наивысшее внимание к людям. *Прим. ред.*

человек подобного типа редко инициирует конфликт, но как только между людьми возникают трения, Суперпоследователь *старается их смягчить* ²⁷.

Стремление разрешить конфликт не всегда оправданно. Решения, удовлетворяющие краткосрочные потребности, не обязательно положительны для компании в долгосрочном плане. Консенсус, достигнутый между членами организации в определенный момент, может соответствовать их сиюминутным интересам и противоречить интересам организации в целом, так как не все части организации участвуют в принятии краткосрочных решений. Важная задача менеджера – защищать будущие интересы компании. Суперпоследователя серьезные долгосрочные соображения интересуют гораздо меньше, чем происходящее в данную минуту.

Белл назвал людей такого типа «Угодник»²⁸. Такой человек из всех сил старается угодить, ведомый сильнейшей потребностью получить одобрение и создать бесконфликтные отношения. Поэтому Угодник не хочет принимать решения самостоятельно. Он не самостоятелен и основывается на мнении группы.

Угодник – приятный человек, успешный в решении задач, связанных с взаимоотношениями. Остроумие помогает ему снимать напряжение в группе. Он добр по отношению к другим и восприимчив к их чувствам. Из желания угодить он может часто менять мнение, порхая между популярными точками зрения. Белл цитирует выступление одного из подобных людей на совете директоров: «Я уверен, что мы должны привлекать финансирование посредством выпуска акций». Другие директора не согласились. Почти без паузы Угодник продолжает: «Но я не особенно убежден в этом»²⁹.

Угоднику не особенно важна эффективность организации. Как правило, такой руководитель создает отличный моральный климат, но не формирует цель и направленность работы. Обычно организация под управлением Угодника прекрасно приспосабливается к новым условиям. Тем не менее такая организация функционирует на весьма посредственном уровне: ей недостает формализации и стремления к эффективности.

Говорят, что отличие политика от государственного мужа в том, что первого беспокоят ближайшие выборы, а второго – следующее поколение. Суперпоследователь, несомненно, относится к типу политика. Он не готов брать на себя риск или ввязываться в конфликт, чтобы ради интересов долгосрочного развития нарушить краткосрочный баланс. Государственный муж – это лидер, чьи действия не всегда легко находят поддержку окружающих. Достижение консенсуса в интересах будущих поколений означает принятие решений, результат которых не полностью предсказуем. Это предполагает риск, а Суперпоследователь (000I) не любит рисковать.

Под руководством Суперпоследователя процветают группы, связанные краткосрочными интересами. Это происходит потому, что он не ставит перед подчиненными задачи в соответствии с долгосрочными целями корпорации. Суперпоследователь выбирает цель, в основе которой лежит сиюминутный баланс мнений тех, кто *участвовал* в принятии решений. Суперпоследователь даже не пытается подняться над временными соображениями и решить, в каком направлении должна двигаться организация. Он никогда не нарушит существующий консенсус. Он не любит противоречить подчиненным. Он не выносит агрессии, возникающей, когда выбранный план действий нарушает интересы определенной группы внутри компании. Он старается поддержать *уже* выбранное направление развития, а не предложить новое. Он всегда спрашивает: «С чем мы все готовы согласиться?» Вместо самостоятельных решений он постоянно цитирует других: «Такой-то сказал, что... Такие-то согласились, что...»

²⁷ Robert Blake and Jane Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964), p. 75.

²⁸ Gerald Bell, *The Achievers* (Chapell Hill, N.C.: Preston Hill, 1973), chap. 7.

²⁹ Gerald Bell, *The Achievers* (Chapell Hill, N.C.: Preston Hill, 1973), c. 77.

Руководителям каждого из типов, рассмотренных выше, свойственны характерные только для них жалобы. Одиноким рейнджер жалуется, что ему всегда не хватает времени. Бюрократ недоволен нарушением правил. Поджигателю не нравится, что поставленные им задачи никогда не выполняются. Если жалуется Суперпоследователь, то, как правило, на то, что кто-то его неверно понял.

Реакция подчиненных на Суперпоследователя может колебаться от энтузиазма до апатии и даже бунта. Те, кто получает от организации все, что хотят, готовы принять такого руководителя. С другой стороны, может возникнуть бунт, если компания начинает двигаться в направлении, которое меньшинство считает опасным.

Если между членами организации возникает борьба за власть, Суперпоследователь постарается определить, какая сторона имеет больше шансов на победу, и присоединиться к ней так, как будто всегда был ее лидером. Он постарается добиться единства, склоняя участвующие стороны к компромиссу. Он никогда не поддержит неоднозначную альтернативу, особенно если это предполагает разногласия с большинством.

Под управлением Суперпоследователя борьба за влияние может стать крайне деструктивной. Пока он сам маневрирует между коллегами, те могут начать бороться друг с другом. Проведем сравнение с другими стилями управления. Рядом с Одиноким рейнджером борьба за власть практически невозможна. Если конфликты и возникают, он сам слишком занят, чтобы обращать внимание. Поджигатель станет манипулировать конфликтами, инициируя их или направляя в нужное ему русло. Бюрократ будет игнорировать борьбу за влияние до тех пор, пока она не станет угрозой его способности контролировать происходящее, а при возникновении такой угрозы будет бороться с конфликтом изо всех сил. Суперпоследователь просто расцветет на фоне борьбы за влияние, если удастся держать ее под своим контролем. Не предлагая разумной долгосрочной альтернативы, он защищает точку зрения большинства, основанную на краткосрочных соображениях. Это провоцирует конфликт и делает роль самого Суперпоследователя, примиряющего и объединяющего других, незаменимой, а его положение – ключевым.

На самом деле Суперпоследователь никого не объединяет. Для установления настоящего единства необходимо серьезное осознание общих целей. Суперпоследователю гораздо интереснее видимость единства. Группа под его руководством не может быть долгое время и по-настоящему единой, поэтому поведение Суперпоследователя разрушительно.

Управленческий стиль Суперпоследователя имеет и другие недостатки, существенные в долгосрочной перспективе. Организация под его руководством останавливается в развитии или меняет направление движения в зависимости от изменений внутреннего соотношения сил, ей не хватает единой и последовательной долгосрочной политики. Организация либо мечется от одного направления к другому, либо остается верной одной стратегии независимо от актуальных потребностей. Ни один из этих сценариев не годится для эффективной адаптации организации к изменяющейся среде.

Суперпоследователь любит обучать, но большая часть его обучения фокусируется на межличностных отношениях. Он хочет знать, кто, что и о чем думает, он хочет всеобщего согласия по всем вопросам. Он готов поддержать любую учебную программу, которая научит его лучше понимать человеческую натуру или поможет создать видимость единства в коллективе.

Подчиненные Суперпоследователя довольно быстро убеждаются в том, насколько он поверхностен. В его присутствии они выглядят миролюбивыми и поддерживают его, помня о том, что Суперпоследователь любит тех, кто нравится окружающим. Подчиненные понимают, что смогут рассчитывать на продвижение по службе, только если их будут поддерживать коллеги. Постепенно подчиненные начинают намеренно скрывать от начальника свои истинные чувства, потому что ощущают, что их эмоциями манипулируют. Иногда, чтобы привлечь внимание Суперпоследователя, его подчиненные пускают слух о том, что единство команды в опасности. Это не просто средство моментально привлечь внимание Суперпоследователя, но еще и способ ослабить позиции коллеги в глазах

начальника.

Цели Одинокого рейнджера и Бюрократа очень краткосрочны. Одинокий рейнджер хочет, чтобы работа была сделана, а Бюрократ стремится к тому, чтобы система была прочна и незыблема. Поджигателя интересуют более долгосрочные цели, однако они, как правило, бессистемны. Суперпоследователь вовсе не имеет определенных целей применительно к организации. Он постоянно ищет консенсуса, его подход к постановке целей можно сравнить с тем, как косяк рыб плывет по течению. «Течением» определяется и направление движения Суперпоследователя. Он – лидер, потому что оказывается во главе «косяка». Когда группа готова сменить направление, он спрашивает: «Куда бы вы хотели, чтобы я вас повел?»

Говорят, что во время Французской революции Робеспьер, сидя однажды в кафе, увидел несущуюся мимо группу якобинцев. Он заторопился, допивая вино: «Вот мои люди. Я должен идти за ними и посмотреть, куда они направляются, ведь я их лидер».

Поведение в процессе принятия решений внутри организации подсказывает, какой стиль управления используется. Решения Одинокого рейнджера часто основаны на технической информации. Он на самом деле не намерен тратить время на принятие решений, потому что ему слишком не терпится скорее начать реализовывать намеченное. Бюрократ тоже не особенно силен в принятии решений. Он хотел бы, чтобы все решения принимались *в письменной форме*, – чтобы можно было определить виновного в случае нарушения правил. Это совершенно противоположно подходу Поджигателя, который хотел бы, чтобы решения были как можно менее конкретными. Поджигатель определенно не хочет никаких письменных решений, так как стремится избежать ограничений извне. Суперпоследователь вообще пытается избежать принятия решений. Когда что-то решено, он старается заручиться поддержкой каждой из участвующих сторон. Он крайне редко решает что-то самостоятельно.

Управленческий процесс предполагает реагирование на открывающиеся возможности и появляющиеся угрозы со стороны внешнего мира.

Одинокий рейнджер занят работой и не видит ни угроз, ни возможностей. Поджигатель, наоборот, слишком увлечен новыми возможностями и не замечает никаких угроз. Одинокий рейнджер планирует не дальше, чем следующая неделя. Он и так держит под контролем слишком много, чтобы еще выяснять причины происходящего. Поджигатель избегает планирования, потому что оно потребует от него необходимости придерживаться определенных решений. Он не хочет связывать себя, он хочет иметь возможность менять направление движения в любой момент. Для Поджигателя планирование есть мечтание, обмен идеями и мнениями и общее возбуждение. Обсуждение фокусируется не на возможном, а на желаемом.

Бюрократ понимает планирование как механизм, обеспечивающий неизменность порядка. Для такого менеджера планирование есть составление расписания, координирование, установление контрольных точек и выработка системы отчетности.

Суперпоследователь хотел бы использовать планирование в качестве объединительного механизма. Для него это обмен мнениями, осознание происходящего, возможность для людей выразить собственные устремления и ожидания, выявить конфликты, которые впоследствии могут быть устранены. Он скажет: «Мечтайте... Где ваша фантазия? Как вы видите будущее?» Когда прояснятся все возможные стремления и ожидания, он попытается поверхностно объединить их, так как не обладает качествами, необходимыми для решения глубинных проблем.

Когда Суперпоследователь уходит из организации, созданное им поверхностное объединение может рассыпаться. Менеджеры среднего звена могут начать двигаться в разных направлениях, и это создаст угрозу стабильности организации. В таких случаях для решения проблемы часто приглашают нового администратора. Единство, достигнутое на основе компромиссов, ему придется заменить жесткими правилами, которые могут не соответствовать интересам организации в изменяющейся среде.

Общие свойства

При всем разнообразии у всех четырех стилей управления (P000, 0A00, 00E0, 000I) есть общая черта – негибкие, косные стереотипы. Человека, соответствующего одному из этих типов, нельзя назвать гармоничным применительно к его потребностям или поведению. Таким людям присуще одномерное мышление. Они имеют ограниченную способность воспринимать, кто они и что должны делать в жизни.³⁰

Некоторые управленческие роли, описанные в этой книге, попадают под действие закона Вилкерсона, в соответствии с которым скелет любой организации или сообщества состоит из следующих компонентов.

Позвоночник – берется за руль и делает все, что нужно (Производитель).

Сустав – критикует все, что делают другие (Предприниматель). Грудная кость, приносящая счастье, – поддерживает идею, но хочет, чтобы кто-то другой выполнял работу (Интегратор). Челюсть – много говорит, но мало делает (Мертвый пень или человек вовсе без роли).

Thomas L. Martin, Jr. Malice in Blunderland (New York: McGraw-Hill, 1978), p. 66–67

Негибкое, одномерное поведение разрушительно для организации, так как ведет к ошибкам управления. Еще более важно то, что отсутствие гибкости негативно влияет на саму личность и ее способность функционировать в рамках организации. Любой, кому присущ один из четырех крайних стилей управления, может – именно поэтому – превратиться в 0-менеджера или Мертвый пень (0000); в фанатика или – если повезет – в мученика. Этот стиль управления описан в следующей главе.

Краткое описание стиля суперпоследователя

Личный стиль

Исключительная роль: объединять людей.

Как он добивается результата: добивается согласия и компромисса.

Доминирующее поведение: компромисс, объединение разных идей.

Фокус внимания: добиться того, чтобы сделанное было одобрено другими.

Основные личностные качества: мягкий, чувствительный, ориентирован на людей, понимающий, благодарен за возможность приблизиться к секретам организации.

Критерии самооценки: насколько он близок к лидерам организации.

Типичная жалоба: почему мы не находим согласия.

Принятие решения: только при условии согласия в группе.

Если есть свободное время: найдет новые конфликты (возможно, даже воображаемые), которые только он может разрешить; будет распространять сплетни или собирать информацию о таких конфликтах.

Предпочитает нанимать: податливых людей, которые не могут стать центром «узкого круга», в отличие от него самого.

Подчиненные

³⁰ Особая благодарность Бобу Танненбауму из Калифорнийского университета (UCLA) за то, что обратил мое внимание на эту распространенную характеристику.

Стиль подчиненных: «солнечные», улыбчивые люди.

Продвижение подчиненных: если находит с ними общий язык.

За что подчиненные получают похвалу: за способность находить общий язык в команде.

О чем подчиненные не информируют начальника: о своих истинных чувствах, если они могут представлять угрозу установившемуся консенсусу.

Неприемлемое поведение подчиненных: распускать слухи, чтобы привлечь внимание.

Управление временем, собрания коллектива, управленческие приемы

Приходит и уходит с работы: по расписанию.

Подчиненные приходят и уходят с работы: вместе с начальником.

Насколько часто проводятся собрания коллектива, за какой срок оповещается персонал: регулярно.

Посещаемость собраний сотрудниками: приветствуется.

Повестка дня собрания: нет четкого плана; обсуждается то, что интересно сотрудникам.

Кто говорит на собраниях: все, кто хочет обсуждать человеческие проблемы.

Обучение персонала: фокус на межличностных отношениях.

Отношение к системному менеджменту: относится с подозрением; не приемлет, если это ведет к институциональному разрешению конфликта; будет противодействовать, если воспримет такое управление как угрозу созданному им псевдоединству или сделает его самого не востребованным.

Отношение к конфликтам: поддерживает, если сам может быть полезен в разрешении конфликта.

Отношение к переменам: поддерживает, если они усиливают его роль в качестве миротворца и не нарушают достигнутого в команде единства.

Тип информации, которую считает ценной: информация о том, кто и что думает по тому или иному вопросу; не станет ею делиться.

К чему подходит творчески: процесс интеграции и объединения.

Отношение к другим менеджерам

Чистый производитель результата (Одинокий рейнджер, P000): принимает.

Чистый администратор (Бюрократ, 0A00): не любит.

Чистый предприниматель (Поджигатель, 00E0): подыгрывает.

Чистый интегратор (Суперпоследователь, 000I): относится с подозрением.

0-менеджер (Мертвый пень, 0000, нет определенной управленческой роли): одобряет.

Глава 6 **0000: Мертвый пень**

В организационной иерархии каждый сотрудник имеет тенденцию достигать максимально возможного уровня некомпетентности.

Следствие 1: при условии достаточного времени и достаточного количества должностей каждый сотрудник поднимается и остается на своем уровне некомпетентности.

Следствие 2: со временем все позиции в компании оказываются занятыми людьми, некомпетентными для исполнения своих должностных обязанностей.

Печальная реальность по Питеру

В должностной иерархии ни ваши усилия, ни помощь вашего начальника не помогут, если позиция над вами блокирована сотрудником, достигшим своего уровня некомпетентности.

Питер Лоуренс, Рэймонд Халл. Принцип Питера (New York: William Morrow, 1969)

Стиль Мертвого пня

Что случается, когда менеджер не добивается значительного успеха ни в одной из описанных выше функций? Он не является Интегратором, так как не обладает достаточной чувствительностью или коммуникативностью. Его нельзя назвать Предпринимателем, потому что он не креативен и не способен рисковать. Он и не Администратор, так как не умеет организовывать, делегировать полномочия, координировать, мотивировать или иначе обеспечивать выполнение уже сформулированной задачи. Он не справляется даже с ролью Производителя по причине некомпетентности в технических вопросах и недостаточной ориентированности на результат.

Человек, занимающий управленческую позицию и не исполняющий ни одной из классических менеджерских ролей, есть 0-менеджер или Мертвый пень (0000). Как Мертвый пень может быть менеджером? Одно из объяснений – кумовство: люди занимают серьезные должности благодаря семейным связям. Но такие ситуации не столь распространены, как случаи, когда управленцы-Мертвые пни вырастают внутри организации. Прежде чем анализировать, как организация создает Мертвые пни, давайте опишем их типичное поведение.

Поведение

Менеджер – Мертвый пень апатичен. Он ждет, когда кто-то скажет, что ему нужно делать. Он не созидает; он не администрирует; он не стимулирует прорывы, как Поджигатель; он не вмешивается в интриги ради влияния, как это делает Суперпоследователь. Если у него появляются интересные идеи, он предпочитает держать их в тайне.

Мертвый пень озабочен прежде всего тем, как дожить до пенсии. Его цель – сохранить в целостности свой маленький мир. Он тратит свободное время на поиск достижений, которые можно присвоить. Перемены – серьезная угроза для такого менеджера, ведь они могут стать угрозой его положению. Чтобы увеличить шансы на выживание до максимума, он сопротивляется переменам, приписывает себе успех и избегает участия в новом, будь то новая работа, проект и т. п.

Мертвый пень предпочитает нанимать на работу не очень ярких сотрудников и иногда даже способствует продвижению тех, кто точно достигнет еще меньшего, чем он сам. Таким образом, самая большая опасность, связанная с таким человеком, заключается в том, что вокруг него собирается все больше таких же Мертвых пней. Подчиненные, которые хотят расти и развиваться, оказываются рядом с таким начальником в полной растерянности и вынуждены увольняться. Те, кто остается, сами превращаются в Мертвые пни. Один 0-менеджер может спровоцировать опасный процесс развала организации.

Мертвый пень ни на что не жалуется. Боясь, что жалоба может отразиться на нем самом, он говорит: «Все отлично, мы непрерывно развиваемся». А в это время компания может уже быть на пути к банкротству.

Мертвый пень поддерживает обучение, но не относится к нему серьезно. Зачем он станет серьезно обучать кого-то, кто может его заменить? Он лишь создает видимость обучения.

Мертвый пень боится серьезных конфликтов – тех, которые могут привести к изменениям. Он старается закамouflировать конфликт и всегда объясняет его как простое непонимание.

Планирование, организация и контроль – для Мертвого пня лишь слова. Они означают больше работы. Так как такой менеджер не является ни Производителем, ни Предпринимателем, ни Интегратором, сам процесс управления для него всего лишь ритуал. Он проделывает все необходимые действия, но только ради собственного выживания.

Когда-то Мертвый пень мог быть неудачливым управленцем одного из стандартных типов, описанных выше, и его доминантный стиль поведения иногда проявляется и сейчас. Время от времени в нем еще можно заметить следы энтузиазма Поджигателя или дотошности Бюрократа. Он превратился в Мертвый пень, и его основной характеристикой стал замедленный метаболизм. Он, скорее всего, много курит или выпивает. Он покашливает, бормочет или кивает в знак согласия, стараясь показать, что у него все хорошо, или было хорошо, или будет хорошо. Но вы тем не менее чувствуете, что от него нечего ждать.

Законы Борена

Закон первый: если загружен, затягивай принятие решений.

Закон второй: если много хлопот, переложи ответственность.

Закон третий: если сомневаешься, мямли.

Thomas L. Martin, Jr. *Malice in Blunderland* (New York: McGraw-Hill, 1973), p. 74

Мертвый пень не спорит, настроен дружелюбно и совсем безобиден. Его любят, как любят милого старого дядюшку, но редко уважают. Люди терпят его и не хотят обидеть. Организации это не на пользу.

0-менеджер обычно находится вне информационного поля. Если какая-то информация оказывается в его распоряжении, он ею страшно дорожит и постоянно использует. Она может не иметь никакого отношения к обсуждаемой ситуации, но, ссылаясь на новое знание, Мертвый пень пытается доказать коллегам, что он по-прежнему в игре.

Приемы Рангнекара для уклонения от принятия решений

Прием 1: если можете избежать решения, так и поступайте.

Прием 2: если можете избежать решения, не откладывайте этого.

Прием 3: если можете сделать так, чтобы кто-то другой уклонился от решения, пусть это сделает он, а не вы.

Прием 4: если не можете сделать так, чтобы один человек затягивал решение, соберите комитет.

Thomas L. Martin, Jr. *Malice in Blunderland* (New York: McGraw-Hill, 1973), p. 77–78

В работах Белла есть определение и описание личностного типа, который он называет «Уклонист»³¹. Уклонист похож на нашего Мертвого пня. Он воздерживается от принятия решений и использует других, когда нужно определить задачи и цели. Если возможно, он предпочитает выбрать непильную работу. Уклонист Белла не выносит критики и унижения. Поэтому он всегда с большой энергичностью старается избежать неприятностей.

³¹ Gerald Bell, *The Achievers* (Chapell Hill, N.C.: Preston Hill, 1973), chap. 4.

Организация под управлением Уклониста постоянно сжимается. Вместо того чтобы приспособливаться к требованиям ситуации, такой менеджер их игнорирует, теряя связь с внешним миром. По мнению Белла, «если оставить отдел под управлением Уклониста, отдел вскоре станет невидимым». Самое страшное – это поставить Уклониста во главе организации. Тогда вся организация начнет умирать. Такие менеджеры иногда пытаются выглядеть в глазах других консервативными, но это бесполезно. Бывают такие пожилые начальники, которые не хотят работать и добиваться результата. Они больше не хотят меняться – они счастливы прошлыми достижениями.

Истоки

Как человек становится Мертвым пнем? Человек, относящийся к одному из «чистых» управленческих стилей, может превратиться в Мертвый пень из-за односторонности и недостатка гибкости. Односторонняя личность либо сгорит сама, либо спалит организацию.

Возьмем, например, Одинокого рейнджера (P000). Большинство работающих людей производит среднего уровня результат при нормальных усилиях, но есть среди них и сверхпродуктивные люди. Агенты по недвижимости так описывают своих «звездных» коллег: «Этот парень сам себя заводит. Он работает, и работает, и работает. Его никогда нет в офисе, он всегда на показах домов клиентам или ищет дома на продажу. Через три месяца после начала работы он уже лучший продавец. И зарабатывает он огромные деньги!» Через пару лет такой менеджер «сгорает». Звезда его катится к закату, он превращается в обычного среднего продавца, а еще хуже – в Мертвый пень.

Этому имеется несколько причин. Обычно это физическая усталость (истощение). Появление новых методов создания результата в его области деятельности также может превратить Одинокого рейнджера (P000) в Мертвый пень (0000).

Более того, P000 и есть, в общем-то, уже на три четверти Мертвый пень. Теряя оставшуюся составляющую P, он становится совершенно пустым.

Менеджер типа P000 так много времени тратит на продажи, что у него нет времени задуматься над общей картиной. Он не чувствует перемен на рынке; не замечает происходящего в отрасли; не особенно старается завоевать потребителя и превратить его в повторного. В итоге его самое сильное профессиональное качество – способность заключать сделки – исчезает. Ему становится все сложнее добиваться привычных результатов, он работает еще больше и все меньше видит реальное состояние рынка. Так продолжается до тех пор, пока он не вымотается. Это явление так распространено, что многие руководители компаний по недвижимости говорят, что предпочтут иметь хороших, но не «звездных» агентов.

Одинокий рейнджер практически исключительно ориентирован на краткосрочный результат, поэтому у него нет времени учить других. Более того, у него даже нет времени учиться самому. Со временем он теряет квалификацию и превращается в Мертвый пень. Нередко случается, что, приглядевшись к человеку с 20-летним стажем, мы видим, что по сути на протяжении всех 20 лет он повторяет однажды достигнутое. Если человек постоянно повторяет одни и те же профессиональные приемы, через какое-то время он устаревает.

Есть и совсем печальный факт в истории превращения Одинокого рейнджера в Мертвый пень. Как мы помним, Одинокий рейнджер очень трудолюбив. Он посвящает жизнь компании и нередко пренебрегает семьей. Из-за своей краткосрочной ориентации он так занят непосредственно работой, что не успевает посмотреть вокруг, научиться чему-то новому, развивать себя. Спустя годы он работает так же упорно, но результаты уже не те. Одинокий рейнджер становится первым кандидатом на увольнение. А ему непонятно, как же компания может быть такой неблагодарной.

Подобные проблемы связаны и с 0A00. Вместо того чтобы уделять внимание достижению результатов, руководитель типа А фокусируется на установлении контроля. Он тоже упускает из виду многие обстоятельства. Усилия по сохранению существующей

системы делают такого руководителя негибким, и серьезные системные изменения его просто ломают. Неожиданный сдвиг во внешней или внутренней бизнес-среде превращает 0A00 в 0000. Падение А может иметь даже более серьезный эффект, чем в случае с Р. Огромный департамент А сводит судорога сродни тому, как заклинивает двигатель. Внезапно все процессы останавливаются – департамент не может работать, никуда не движется и ничего не делает.

Типичный Поджигатель (00E0) может превратиться в Мертвый пень из-за своей склонности набрасываться на слишком много дел сразу. Он имеет тенденцию оказываться везде – и нигде. В результате у него заканчиваются средства на счете или оборотный капитал. Его организация становится банкротом, или ее покупает другая компания. Если приходит покупатель, то Поджигателя «перекидывают» на более высокий уровень. Он может стать советником или консультантом на несколько лет, но не будет иметь практической возможности начать что-то новое.

Поджигатель может превратиться в Мертвый пень и если из-за постоянной смены направления развития организация перестанет функционировать. В этом случае Поджигатель может превратиться в параноика. С одной стороны, его сотрудники рассказывают, как много они работают, и на самом деле выглядят страшно занятыми. С другой стороны, его задания и инструкции перестают выполняться. Поджигатель начинает подозревать, что существует две реальности – та, что он наблюдает, и та, о существовании которой подозревает. Он теряет уверенность в себе и начинает утрачивать влияние.

Значимость Суперпоследователя (000I) уменьшается по мере того, как люди перестают его слушать. Постепенно либо окружающие устают от его повторяющихся приемов, либо он уже не может соответствовать ожиданиям, либо конфликт становится слишком серьезным, чтобы он мог управлять им лишь поверхностно, как прежде. В какой-то момент появляются сотрудники, не входящие в группу, и Суперпоследователь перестает выполнять свою объединяющую функцию.

Суперпоследователь (000I) может превратиться в Мертвый пень (0000), если в организации появится более яркий лидер. Люди больше не следуют за Суперпоследователем, и он становится обычным последователем.

Получается, что управленческие типы R000, 0A00, 00E0, 000I на три четверти уже Мертвые пни. Способности таких менеджеров нешироки и недостаточно гибки, чтобы их владельцы могли приспособиться к изменяющейся ситуации. Такие менеджеры теряют способность созидать, администрировать, интегрировать или играть роль предпринимателя. Они перегорают.

Хотя такое «сгорание» менеджера может принимать различные формы, в общих чертах оно весьма точно описано у Ральфа Аблона:

«Неизбежно после очень удачного стечения обстоятельств, когда человек оказывается в нужном ему месте, ситуация начинает меняться, потому что меняются времена. А счастливчик начинает сопротивляться переменам. И тогда рано или поздно человек становится анахронизмом, так как больше не соответствует ситуации. Он не может настолько измениться, а потому не желает согласиться с тем, что ситуация изменилась. Он готов осудить весь мир за то, что тот не готов застыть в момент его личного триумфа».

Таким образом, перемены порождают Мертвые пни, и со временем Мертвых пней становится все больше. 0-менеджеры ни на что не жалуются, и рост их числа может стать заметным, только когда уже слишком поздно. Если организация не инвестирует в тренинги и собственное развитие по крайней мере в той же степени, в какой перемены происходят во внешней среде, начнется неизбежное распространение негативных элементов, что приведет к гибели организации.

Когда Мертвые пни устранены из организации (как правило, это происходит в результате увольнения, ухода на пенсию или смерти), их отсутствие никого не огорчает. Но к

этому моменту и сама организация может быть мертва – не заметно никакой осмысленной деятельности, никаких творческих идей, никакой интеграции людей.

Типы P000, 0A00, 00E0, 000I могут превратиться в Мертвый пень (0000). Гораздо бóльшая опасность, связанная с такими менеджерами, заключена даже не в этом. Мертвые пни на три четверти превращаются в абсолютно пустых управленцев. Бегунки и соглашатели, работавшие в подчинении у Одинокого рейнджера и Бюрократа, тоже становятся Мертвыми пнями. Клакеры – сотрудники Поджигателя учатся подавлять свои личные стремления и жить в тени. Научившись делать «много шума из ничего», они тоже превращаются в Мертвые пни. То же происходит и с подчиненными Суперпоследователя. Они уже не знают, что *на самом деле* нужно делать, устают от политической игры, сдаются и просто плывут по течению. Куда? Никуда, так как Суперпоследователь не дает направления.

Краткое описание стиля Мертвого пня

Личный стиль

Исключительная роль: ничего не делает хорошо.

Как он добивается результата: держится подальше от проблем.

Доминирующее поведение: ждет, пока скажут, что делать дальше.

Фокус внимания: ничего особенного, кроме собственного выживания.

Основные личностные качества: податлив, дружелюбен, не угрожает, соглашается.

Критерии самооценки: насколько он лично успешно выживает в организации, насколько хорошо к нему относятся.

Типичная жалоба: никаких.

Принятие решения: избегает.

Если есть свободное время: будет искать, какое достижение присвоить; будет собирать документальное подтверждение присвоенных заслуг.

Предпочитает нанимать: не очень ярких личностей, которые ничем не смогут ему угрожать; других Мертвых пней; никого не продвигает по службе, нанимает подобных себе.

Подчиненные

Стиль подчиненных: Мертвые пни или временщики.

Продвижение подчиненных: если ничего не делают; если не устраивают волнений и не гонятся за рекордами. Обычно он блокирует возможности для продвижения подчиненных.

За что подчиненные получают похвалу: за все, что может добавить ему славы.

О чем подчиненные не информируют начальника: ни о чем, его обычно игнорируют.

Неприемлемое поведение подчиненных: мало что делают; минимальные движения; никаких результатов; большая текучесть; стараются сбежать при удобном случае.

Управление временем, собрания коллектива, управленческие приемы

Приходит и уходит с работы: как требуется для выживания.
Подчиненные приходят и уходят с работы: когда хотят.
Насколько часто проводятся собрания коллектива, за какой срок оповещается персонал: регулярно, но редко.
Посещаемость собраний сотрудниками: низкая.
Повестка дня собрания: прошлые заслуги, неактуальные в настоящем.
Кто говорит на собраниях: кто-то говорит, мало кто слушает.
Обучение персонала: пустые бессодержательные действия.
Отношение к системному менеджменту: ритуалы, оторванные от реальности.
Отношение к конфликтам: боится их, как и перемен; выдает их за простое непонимание.
Тип информации, которую считает ценной: любая, которую может добыть; не станет ей делиться.
К чему подходит творчески: ни к чему.

Отношение к другим менеджерам

Чистый производитель результата (Одинокый рейнджер, P000): использует.
Чистый администратор (Бюрократ, 0A00): приспосабливается.
Чистый предприниматель (Поджигатель, 00E0): боится.
Чистый интегратор (Суперпоследователь, 000I): любит.
0-менеджер (Мертвый пень, 0000): принимает.

Глава 7

PAEI – «книжный» менеджер

«Книжный» менеджер (PAEI)

Как ведет себя идеальный менеджер? «Книжный» менеджер (PAEI) создает результаты, он отличный администратор, предприниматель и интегратор. Он систематически выступает инициатором действий, объединяя для этого имеющийся персонал. Он делегирует. Он уделяет постоянное внимание развитию рынка, производственных мощностей, финансов и персонала. В отличие от Одинокого рейнджера, он оценивает свою работу по тому, насколько эффективна вся команда, насколько ее члены, вместе и по отдельности, достигают поставленных целей и насколько хорошо он сам *помогает* и поддерживает достижение целей.

Он внимательно прислушивается к тому, что говорится и о чем не говорится. Он осознает необходимость изменений. Он осторожно, избирательно и систематически вносит инновации в работу. Он не боится нанимать ярких и непростых подчиненных; он ищет людей с потенциалом и способен его разглядеть. Он достаточно уверен в себе и реализовался, чтобы уважать подобных себе. Он не суетится и не жалуется, а когда нужно – предлагает конструктивную критику. Он систематически проводит обучение. Он решает конфликты, как государственный муж, ищет консенсус, понимая стремления и ожидания людей и апеллируя к их совести. Он умеет и анализировать, и работать на результат, быть чувствительным, но не слишком эмоциональным. Он стремится к результату, но не за счет самого процесса. Он стремится к максимальной искренности и ясности в процессе работы, но не за счет необходимых краткосрочных результатов. Он не монополизирует информацию и не использует ее в борьбе за власть. Его подчиненные не боятся признавать ошибки: они знают,

что его реакция будет разумной. Он продвигает сотрудников с управленческим потенциалом и поощряет разумный творческий подход. Его организация – это единый организм, стремящийся к цели; члены организации поддерживают и принимают друг друга, согласны с решениями начальника. Наблюдатель не увидит признаков неконструктивного поведения со стороны сотрудников.

Вы когда-нибудь сталкивались с менеджером, который подошел бы под описание, приведенное выше? А сами вы когда-нибудь могли работать, как РАЕІ?

Большинство из нас верит, что все остальные некомпетентны.

Слоган в офисе Роберта Эндрюса, профессора Калифорнийского университета

Я называю руководителя типа РАЕІ «книжным» менеджером, потому что этот вид встречается только в учебниках³². Вам уже должно быть ясно, что ни один человек не ведет себя как РАЕІ. Учебники по менеджменту описывают несуществующую идеальную личность.

МакКлелланд считает, что у личности существуют три основных потребности: потребность достижения (ПД), потребность власти (ПВ) и потребность причастности (ПП)³³.

Согласно МакКлелланду, люди, которые стремятся к достижениям и успеху, так же сильно боятся неудач и тем не менее ищут сложностей. Они ставят перед собой сложные задачи, реалистично относятся к риску, предпочитают быть лично ответственными за выполнение работы, ценят четкую и грамотную критику, бывают неумны, склонны перерабатывать, не особенно задумываются о неудачах и любят управлять ситуацией³⁴.

Стремление к власти связано с потребностью влиять и контролировать. Люди, которым свойственна высокая потребность во власти, ищут руководящих ролей. Они отлично ведут диалог, находят удачные аргументы, высказывают свою точку зрения, резки, эмоциональны и требовательны и любят преподавание и публичные выступления³⁵.

Потребность в причастности свойственна людям, которые стремятся ощущать себя любимыми и с трудом переносят неприязнь других. Они стараются поддерживать приятные знакомства, им нравится ощущение понимания и близости. Они готовы поддержать и помочь другим и очень любят дружеское общение³⁶.

Можно утверждать, что люди с сильной ПД ведут себя как Р000, то есть потребность создавать результат можно сравнить с потребностью достигать. Аналогично, ПВ связана напрямую с административной ролью, а потребность причастности (ПП) – с ролью интегратора.

МакКлелланд писал, что потребность достижения есть наиболее серьезный признак

³² Авторы, выступающие против единоначалия: Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology* (Chicago: University of Chicago Press, 1964), p. 297–299; Joel E. Ross and Michael J. Kami, *Corporate Management in Crisis: Why the Mighty Fall* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973); Peter F. Drucker, *The Effective Executive*, 1st ed. (New York: Harper & Row, 1967).

³³ David McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961).

³⁴ На тему потребности в достижениях см. также John W. Atkinson, *An Introduction to Motivation* (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1964), p. 240–268; Heinz Heckhausen, *The Anatomy of Achievement Motivation* (New York: Academic Press, 1967), p. 64–65.

³⁵ На тему потребности во власти см. также David McClelland, «The Two Faces of Power»; David McClelland and Robert Watson, «Power Motivation and Risk Taking Behavior»; David G. Winter, «The Need for Power» – все в *Human Motivation*, под ред. David McClelland and Robert S. Steele (Princeton, N.J.: General Learning Press, 1973).

³⁶ На тему потребности в причастности см. также Richard E. Boyatzis, «Affiliation Motivation», в *Human Motivation*, под ред. David McClelland, Robert S. Steele (Princeton, N.J.: General Learning Press, 1973).

управленческого успеха³⁷. Однако в более поздней статье, написанной в соавторстве с Дэвидом Бернхамом, он утверждает иное:

«Может показаться, что у каждого должна быть потребность достигать. На самом деле, в соответствии с тем, как психологи определяют и измеряют мотивацию к достижениям, такая потребность вызывает определенного типа поведение, которое не всегда подходит хорошим управленцам.

Фокусируясь на самосовершенствовании и делая многое лучше в одиночку, люди, мотивированные потребностью к достижениям, хотят все делать самостоятельно. С другой стороны, им требуется конкретный быстрый отклик на их действия, чтобы понять, насколько хорошо они работают. Тем не менее менеджер, особенно в большой организации, не может выполнять все необходимые задания без участия других. Он должен управлять другими, чтобы те работали на организацию. Реакция на действия подчиненных такого менеджера может быть менее конкретной и не такой быстрой, как если бы он делал всю работу сам.

Похоже, что работа менеджера требует кого-то, кто скорее умеет влиять на других, нежели лучше других делает работу сам. Выражаясь в терминах мотивации, успешный менеджер должен иметь более сильную потребность во власти, чем в достижениях»³⁸.

Звучит знакомо, не правда ли? В своей статье МакКлелланд отрицает прошлое свое утверждение о том, что хорошему управленцу должна быть присуща прежде всего потребность достижений. Человек с излишней ПД оказывается Одиноким рейнджером.

Теперь МакКлелланд утверждает, что человек с ярко выраженной ПВ и ориентированный на организацию будет лучшим менеджером. В нашей системе обозначений такого человека можно определить как РА?І – он обеспечивает работу по правилам в интересах организации, а не ради собственного возвышения.

Приводимые в разных публикациях описания менеджера заставляют читателя задуматься: сколько в реальной жизни руководителей, подходящих под это описание? Согласно учебникам, хороший менеджер должен быть приятным человеком, что уже есть большая редкость. Он должен много знать, подходить к задачам творчески, мыслить логически; он должен быть ориентирован одновременно на результат, на интересы людей и организационные интересы. Его интуиция должна уравниваться рациональным мышлением; абстрактное мышление должно находиться в балансе со вниманием к деталям; он должен хорошо чувствовать потребности людей и одновременно помнить об интересах организации.

Кажется, что такое описание не основано на реальной жизни, а является результатом поиска идеала, и в основе его лежит мысль о том, каким менеджер должен быть, а не о том, каким он может быть в реальности.

Я думаю, что верить в гения очень опасно. По-моему, гении появляются крайне редко. Даже когда он возникает, он может существовать в личных или индивидуальных занятиях человека, например в живописи, музыке. В корпорации гения быть не может. Любая компания оказалась бы загнанной в угол, если бы ее стратегия зависела от того, что может сделать один человек, пусть даже и необыкновенно компетентный.

Ральф Аблон

³⁷ David McClelland and David H. Burnham, «Power Is a Great Motivator», *Harvard Business Review* 54, no. 2 (March-April 1976), 100–110.

³⁸ David McClelland and David H. Burnham, «Power Is a Great Motivator», *Harvard Business Review* 54, no. 2 (March-April 1976), с. 100–101.

В реальной жизни менеджера типа РАЕІ попросту не существует. Если, в соответствии с моделью Блэйка и Мутона³⁹, ориентация на задачу соответствует типу РЕ, а ориентация на людей и процесс – это тип АІ, сколько же людей наберут 9,9 балла?⁴⁰

Херси и Бланчард формулируют качества хорошего менеджера, но тут же добавляют, что людей с таким набором качеств совсем не много⁴¹. Психологи и бизнес-школы пытаются воспитать РАЕІ, но по большей части безуспешно. Все, на что способно образование, – устранить нули в аббревиатуре РАЕІ для каждого отдельного менеджера, чтобы ни в одной из ролей у менеджера не было провалов.

Ни один человек не может иметь сразу всех качеств, необходимых для эффективного управления. Абсолютно эффективный и безупречный менеджер РАЕІ не существует. *Поиски людей, обладающих всеми качествами, характеристиками, потребностями и поведенческими приемами, необходимыми для эффективного управления, обречены на неудачу.* Причина в том, что слишком многое требуется для того, чтобы исполнять все управленческие роли одинаково хорошо, а также и в том, что некоторые свойства просто несовместимы в одном человеке.

Питер Друкер пришел к такому же выводу. Он писал:

«Руководитель организации отличается от других тем, что должен обладать очень разнообразным набором способностей и, главное, свойств характера. Он должен уметь анализировать, думать, взвешивать альтернативы, уравнивать противоречия. Руководящая позиция также требует быстроты в принятии решений, смелости и твердости. Руководитель должен себя комфортно чувствовать с абстрактными понятиями, расчетами и графиками. Он должен чувствовать людей, понимать их потребности, сочувствовать им и искренне интересоваться окружающими его людьми. Некоторые задачи требуют, чтобы человек работал самостоятельно, в одиночку. Другие предполагают поведение в соответствии с неким протоколом и участие в массовых мероприятиях (например, в политике)».

«Для решения задач, стоящих перед руководителем высшего звена, – по мнению Друкера, – требуется как минимум четыре разных человека». Друкер определяет эти четыре типа как «человек мысли», «человек действия», «человек людей» и «человек переднего края». Эти типы аналогичны рассмотренным выше типам модели РАЕІ. Друкер признает несопоставимость характеристик, требуемых для каждого из типов: «Эти четыре типа практически никогда не сочетаются в одном человеке»⁴².

Закон лорда Актона

Власть развращает; абсолютная власть развращает абсолютно.

Thomas L. Martin, Jr. Malice in Blunderland (New York: McGraw-Hill, 1973), p. 104

Хотя Друкер рассуждает только о том, какими качествами должны обладать руководители высшего звена организации, нам кажется, что это справедливо для всех управленческих позиций в организации. Например, мастер или прораб должен обладать достаточным объемом знания (Р), иметь административные способности (А), быть гибким,

³⁹ Robert Blake and Jane Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964).

⁴⁰ В управленческой сетке Блэйка и Мутона 9 × 9 ячеек, и лишь одна из них с координатами 9,9 соответствует идеальному сочетанию высокого внимания и к задачам, и к отношениям с сотрудниками. *Прим. ред.*

⁴¹ Paul Hersey and K. H. Blanchard, *Management of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972).

⁴² Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), p. 616.

уметь адаптироваться к изменениям и внедрять инновации (Е), строить и поддерживать хорошие отношения с людьми (И). Таким набором качеств обладают очень немногие прорабы. Управленцы любого уровня должны уделять равное внимание внешней и внутренней среде компании, технологиям и людям – и делать это одинаково хорошо. Получается, что «книжный» менеджер необходим на всех уровнях руководства.

Руководитель, чей стиль управления плох, может направить в неверном направлении всю организацию. Джоэл Росс и Майкл Ками считают, что многие большие корпорации рушатся из-за единоначалия⁴³. Успех многих компаний на старте также связан с единоначалием, с тем, что босс верил, что знает все. Крушение таких конгломератов может быть быстрым и драматичным. Росс и Ками объясняют крах теми же причинами, что и первоначальный успех. После удачного начала управленческий стиль не развивается в другую, более устойчивую форму; один человек не может быть везде и всем сразу.

Человек не может быть успешен во всех ролях PAEI, так как эти роли предполагают взаимно конфликтующие личностные качества. А и Е находятся в конфликте, потому что А консервативен и хочет контроля, а Е стремится к переменам. Р и Е тоже в конфликте, так как Р ориентирован на краткосрочные цели и требует немедленной реакции на свои решения, а Е требуется время для развития. Противоречие между Е и И основано на том, что Е хочет говорить, а И приходится много слушать. Очень немногие могут говорить и слушать одинаково эффективно.

Четыре управленческие роли не исключают взаимно друг друга, но они друг друга подавляют. Способность действовать эффективно в одной из ролей нередко сдерживает развитие других качеств.

Эффективный производитель, который склонен лично участвовать в происходящем, старается тратить как можно меньше времени на администрирование. Например, часто творческий директор предпочтет самостоятельно руководить постановкой, а не приглашать других. Ведущие архитекторы, стремясь сохранить возможность поработать над дизайном самостоятельно, могут начать избегать административную работу, не уделяя внимания привлечению проектов и не включая сотрудников мастерской в полной мере. Ученый, который любит заниматься исследованиями, может почувствовать себя некомфортно, заняв место декана факультета.

С другой стороны, тот, кто любит администрирование, может впасть в уныние, когда истечет срок его нахождения в должности. Испытав удовольствие от управления другими, они с большим трудом возвращаются к тому, чем занимались раньше, например к исследованиям.

Администратор, который находит удовлетворение в том, что защищает систему, боится перемен и не может успешно функционировать в качестве предпринимателя. Творчески настроенный предприниматель вовсе не стремится быть зажатым системой. Интегратор, заботящийся о людях, не очень любит начинать перемены, потому что его последователи могут не принять новое.

Одним словом, очень маловероятно, что один человек может обладать качествами, обеспечивающими успех во всех четырех ролях.

Так как идеального менеджера не существует, исследования, направленные на изучение качеств, которые помогут *отдельно взятым лидерам* управлять организациями, бессмысленны. Изучая личностные качества лидера, они забывают о качествах их подчиненных.

В дальнейшем мы будем рассматривать *управленческие команды*. Так как никто не может соответствовать типу PAEI, нужно рассматривать комбинацию людей, дополняющих друг друга. Такая комбинация состоит из людей, которые не являются ни плохими менеджерами, ни PAEI – они просто люди.

⁴³ Joel E. Ross and Michael J. Kami, *Corporate Management in Crisis: Why the Mighty Fall* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall), 1973.

Если человек не является РАЕИ, это вовсе не значит, что он плохой руководитель. Разница между плохим и хорошим менеджером – это вопрос степени. Человек, в описании стиля которого в кодировке РАЕИ нет нулей – то есть он в состоянии играть все четыре роли РАЕИ, пусть и не идеально, – может стать хорошим менеджером. Необходимо подбирать людей, способных лучше или хуже играть все роли и работать с другими в управленческой команде (см. главу 9).

Какие именно роли менеджеру придется взять на себя, зависит от организации, от конкретных процессов, требующих управления, и внешних условий. Важно также, какие роли могут играть другие участники управленческой команды. На разных стадиях развития организации могут возникать разные потребности. Изменения поведения организации с течением времени обсуждаются в главе 8.

Краткое описание стиля «Книжного» менеджера

Личный стиль

Исключительная роль: все роли – производитель результата, администратор, предприниматель и интегратор.

Как он добивается результата: стимулирование индивидуального и организационного роста.

Доминирующее поведение: инициатива, инновационные решения, интегрирование, систематическое делегирование полномочий, развитие себя и организации, прогнозирование и приспособливание.

Фокус внимания: долгосрочное выживание организации.

Основные личностные качества: зрелый, рассудительный, уверенный в себе, гибкий, способный к анализу, ориентированный на результат, коммуникабельный, чуткий к потребностям других, способный интегрировать эти потребности в систему целей организации.

Критерии самооценки: насколько успешна будет организация в долгосрочной перспективе и насколько слаженно работает команда.

Типичные жалобы: избегает жалоб и поощряет конструктивные предложения.

Принятие решений: исходит из соображений стратегии, привлекает других к участию, инициирует обсуждение.

Если есть свободное время: будет обдумывать решения, слушать других, планировать на будущее.

Предпочитает нанимать: сотрудников, способных производить результаты, развивать организацию, сотрудничать, быть частью команды, – людей, похожих на него.

Подчиненные

Стиль подчиненных: подчиненные имеют разный стиль, но все они действуют как члены команды.

Продвижение подчиненных: если они обладают менеджерскими качествами, создают результат посредством планирования и организации собственной работы, подходят к задачам творчески, способны к критике, хорошие командные игроки.

За что подчиненные получают похвалу: вклад в рабочий процесс и результаты организации.

О чем подчиненные не информируют начальника: подчиненные не боятся информировать начальника о происходящем, в том числе и о неудачах.

Неприемлемое поведение подчиненных: сразу замечает и конструктивно

реагирует.

Управление временем, собрания коллектива, управленческие приемы

Приходит и уходит с работы: регулярно, в соответствии с тем, насколько его участие необходимо для принятия решений.

Подчиненные приходят и уходят с работы: в соответствии с существующей задачей.

Насколько часто проводятся собрания коллектива, за какой срок оповещается персонал: регулярно и/или спонтанно, в зависимости от ситуации.

Посещаемость собраний сотрудниками: присутствуют те, кто может участвовать в выработке решения или может чему-то поучиться у других участников собрания.

Повестка дня собрания: стратегия, планирование.

Кто говорит на собраниях: любой, кто может сообщить что-то значительное; остальные слушают.

Обучение персонала: учатся друг у друга.

Отношение к системному менеджменту: полностью осознаёт его ценность и использует.

Отношение к конфликтам: стремится мудро разрешить конфликт.

Отношение к переменам: предлагает новое осторожно, избирательно и систематически.

Тип информации, которую считает ценной: любая необходимая информация должна быть на своем месте; всегда готов ею делиться.

К чему подходит творчески: ориентирован не действие, конструктивен, поощряет творческий подход в других.

Отношение к другим менеджерам

Отношение к плохим менеджерам всех типов: постарается их развить или заменить.

Отношение к хорошим менеджерам всех типов: будет их беречь и вовлекать в работу.

Глава 8

Организационные стили

Жизненный цикл организации

paEi	Вынашивание идеи организации
Raei	Рождение
PaEi	Детство
paEi	Взросление организации
RAEi	Зрелость
RAeI	Средний возраст
paeI	Пожилой возраст
0A0i	Пенсия
0A00	Старость
0000	Смерть

Стадии развития организации⁴⁴

До сих пор я описывал управленческие стили и то, какой эффект они оказывают на подчиненных и организацию. В этой главе я хочу обсудить *организационные стили*. У организации, от которой мы ожидаем одних и тех же действий при сходных условиях, есть собственный стиль. Например, «бюрократия». Клиенты бюрократической организации знают, что не стоит ждать быстрых решений, и что бумажная волокита бесконечна.

Люди, продукты, рынки и даже целые общества имеют жизненный цикл. Они

⁴⁴ Слово «отрезки» взято из названия книги Гейл Шийи (Gail Sheehy, *Passages* (New York: Bantam, 1977)) о предсказуемых фазах жизни взрослых людей.

рождаются, растут, зреют, стареют и умирают. На каждой стадии, в каждой фазе и на каждом отрезке жизни им присущ типичный шаблон поведения, или стиль. Поведение организаций мы опишем с помощью кода PAEI (рис. 1).

Стадия «Ухаживание» (paEi)

На стадии Ухаживания организации еще не существует. Основатели просто мечтают о том, что могли бы сделать. Они крайне увлечены; даются обещания, которые потом покажутся необоснованными и не соответствующими реальности. Возбуждение сопровождается хаотичной деятельностью. Возникает ощущение, что основатели погружены в некий транс. Кажется, они все время ищут, кому бы рассказать о великом будущем их компании. Они как будто влюблены в свою идею и сами себя гипнотизируют.

Кажется, что, убеждая других в своих идеях, основатели сами все больше в них утверждаются. Возрастающая энергия, любовь, верность идее – необходимый ингредиент для строительства новой организации. Так пилот прогревает моторы, прежде чем взлететь.

Закладывая идею в основу новой организации, люди, по сути, еще раз тестируют «уровень шума»: насколько упорно они готовы работать? Основан ли их выбор на рациональных рассуждениях в терминах издержек и прибылей? Или это всего лишь эмоциональное, необоснованное решение, сродни фанатизму? Чем крупнее задача, тем более твердым должно быть решение взяться за нее. Трудность создания организации можно оценить с точки зрения сложности старта, скорости положительных результатов, необходимой степени инноваций (сколько существующих «священных коров» придется уничтожить). Организация рождается не только благодаря новой идее, но и как результат приверженности этой идее ее создателей. Эта приверженность должна быть сопоставима с трудностью создания организации, успешной в долгосрочном плане. Если решимость создателей не соответствует сложности задачи, то организация рождается мертвой.



Рис. 1. Жизненный цикл организации в кодировке PAEI

Некоторые идеи так никогда и не превращаются в организацию. Верность идее тает при появлении первых сложностей. Верность идее можно проверить очень просто – поставить задачу, требующую определенных жертв. На дверях кабинета одного из деканов школы

менеджмента университета UCLA висела табличка: «Предупреждаю: я могу привлечь вас к реализации ваших собственных идей». Мне рассказывали, что сама табличка развернула прямо у дверей нескольких особенно творчески настроенных сотрудников факультета, пришедших со своими идеями.

Стадия «Младенчество» (Paei)

Существуют определенные признаки, указывающие на возникновение новой организации: появился штат сотрудников, которым нужно платить зарплату; заключен договор на аренду помещения; владелец новой компании уволился с прежней работы.

Рождение не проходит легко. В этот момент приходится идти на *реальные* жертвы. Появление организации предполагает серьезные изменения в поведении. Этап бурного обсуждения идей закончен; создатели нового бизнеса перестают фантазировать о будущем успехе и видеть все в розовом цвете. Предпринимательская роль (Е) вытесняется ролью производителя (Р), связанной с работой на результат. В этот момент важным становится не то, что человек думает, а то, что он реально может *сделать*. Вопрос, на который приходится отвечать и основателю, и его сотрудникам, таков: «Что уже *сделано*? Вы уже что-то произвели, продали, *создали*?» Вчерашних мечтателей уже нет. «У меня нет времени, чтобы подумать, – типичная жалоба руководителя в новорожденной организации. – Мне слишком много всего нужно *сделать*!»

У новорожденной организации есть лишь минимум прописанных внутренних процедур, производственных процессов или четких бюджетов. Описание всей административно-управленческой системы может занимать всего несколько строчек в блокноте основателя компании. Большинство сотрудников новой компании, включая и самого владельца, с утра до ночи заняты продажами и отладкой бизнес-процессов. Собрания сотрудников проводятся крайне редко. Организация крайне централизована и является театром одного актера.

Новорожденная организация несется на полной скорости, еще не зная своих сильных и слабых сторон. В этом она сродни маленькому ребенку, который хочет потрогать игрушку и бьет по ней изо всех сил – потому что еще не умеет рассчитывать силы. Так же и руководство новорожденной организации иногда берет на себя слишком много обязательств, ошибочно полагая, что может с ними справиться. Со временем члены команды осознают, что они слишком загружены, и вынуждены переносить даты первых поставок. Первые поставки могут оказаться не идеальными: например, товар доставлен вовремя, но не хватает запасных частей или каких-то инструкций. Тем не менее молодая компания старается соответствовать всем пожеланиям клиентов. Сотрудники готовы работать по выходным и в праздники, лишь бы справиться с заказами.

Отношения в новорожденной организации абсолютно неформальные: все называют друг друга по имени, едва обращают внимание на должности. Еще не отработаны системы найма и оценки работы персонала. Сотрудников нанимают по мере возникновения необходимости на том простом основании, что они произвели хорошее впечатление на хозяев компании. Как правило, новых сотрудников просят приступить к работе немедленно, потому что всегда есть крайне важные задачи, которыми никто из существующих сотрудников уже не может заняться. Быстро продвигаются по службе те сотрудники, кто добивается хороших результатов или знает, как надавить на босса.

Такая организация в самом деле похожа на новорожденного: с определенной периодичностью ей требуется ее «молоко» (оборотный капитал). Она очень уязвима. В ней, как правило, нет серьезного управленческого ресурса, то есть никто не сможет продолжить дело, если основателя не станет. В отсутствие опыта любая ошибка в дизайне продукта, стратегии продаж, организации сервиса или финансовом планировании может иметь крайне негативные последствия. Вероятность возникновения таких ошибок очень велика, ведь обычно компания оперирует в условиях бюджетного дефицита и не может себе позволить

нанять достаточно опытных сотрудников (что гарантировало бы принятие более взвешенных решений). Сотрудников вообще может быть минимум: для новорожденной организации президента (PaEi) и секретаря (pAeI) может быть вполне достаточно.

Организация не может вечно оставаться в младенческом состоянии. Временные и эмоциональные ресурсы, необходимые для жизнеобеспечения новорожденной организации, ограничены соображениями экономической целесообразности. Постепенно сам по себе факт владения новой компанией перестает быть предметом гордости ее создателя. Основатель/создатель выдыхается и сдаётся. В этом случае смерть организации не бывает внезапной и скоростной – этот процесс занимает довольно долгое время, в течение которого степень эмоциональной вовлеченности основателя и сотрудников неуклонно снижается, и члены команды все чаще жалуются на то, как все неудачно складывается.

У новорожденной организации столько срочных дел, что у менеджеров не хватает времени обдумать и проанализировать перспективы для определения возможности роста и развития. Они склонны упускать долгосрочные возможности из-за давления краткосрочных тактических задач. Если организация не переходит на следующий этап – то есть если мечты не претворяются в жизнь и не двигают организацию вперед, – она просто сгорает изнутри. Многие небольшие предприятия, руководство которых не способно мыслить масштабно, становятся банкротами или так и остаются маленькими, работают с утра до ночи, но так и не становятся больше. Те, которые выживают, живут за счет постоянной финансовой поддержки владельца, который в итоге получает меньше, чем если бы был простым наемным сотрудником, – такой может оказаться цена гордого владения собственным бизнесом.

Новорожденная организация выживает только благодаря самоотверженности ее основателя. Он ведет себя как наездник, защищая свое дитя от опасностей внешнего мира. Позже такое поведение может стать препятствием для развития компании. Организация постепенно становится слишком большой, чтобы один менеджер-основатель был в состоянии полностью ее контролировать, но сам создатель компании не всегда отдает себе в этом отчет и к тому же относится к своему детищу очень ревниво. Его попытки сохранить полный контроль над компанией могут либо разрушить ее, либо серьезно ограничить ее способность к росту.

Для развития новорожденной организации критически важно возрождение предпринимательского духа (E). Только при появлении E организация может перейти на следующую стадию развития. Предпринимательский взгляд на развитие может возродиться только в том случае, если менеджеры новорожденной организации найдут возможность отвлечься от ежедневной рутины и снова начать мечтать и задавать глобальные вопросы. Куда мы движемся? Что еще можно предпринять с нашим продуктом? Каковы наши цели? Чем мы отличаемся от конкурентов? Чего мы можем достичь?

Возникновение E требует принятия риска и видения. Некоторым организациям так и не удается реализовать свой потенциал, потому что возможности развития не вырисовываются столь явно, чтобы их было легко распознать. К тому же менеджеры нередко так заняты краткосрочными задачами, что просто не успевают обращать внимание на перспективы. Если в команде есть кто-то, погруженный в сиюминутные задачи не полностью и обладающий видением, он должен подтолкнуть управленцев, ответственных за принятие решений, к реализации этих возможностей. Процесс разработки концепции видения может быть очень болезненным, так как новорожденная организация почти полностью ориентирована на краткосрочные задачи.

Организация, которой удалось выработать предпринимательское видение и которая готова ему следовать, становится PaEi, переходя к этапу Бурного развития.

Стадия «Давай-давай!» (PaEi)

На этой стадии развития компания похожа на ребенка, который уже может видеть и фокусировать внимание. Теперь ему открыт целый мир, и все вокруг кажется невероятно

привлекательным. Только по прошествии времени менеджеры начинают понимать, что с некоторыми возможностями связаны серьезные опасности, чего следует избегать.

Организация на стадии «Давай-давай!», как и новорожденная организация, ориентирована на действие (Р), но уже имеет осознанное видение. Она движется быстро и часто принимает решения на основе интуиции, а не опыта. На этой стадии то, что было заработано с большим трудом, может быть моментально потеряно. Это напоминает ситуацию вступления в войну во Вьетнаме – войти легко, а выйти очень сложно.

Практически каждая новая возможность становится приоритетной. На собрании руководства одной из бурно растущих организаций каждого участника по отдельности попросили перечислить приоритеты организации. Когда все ответы объединили в один, получился список из 173 позиций!

В организации на стадии «Давай-давай!» очень тесно, потому что она растет невероятно быстрыми темпами. В штате могут оказаться люди с совершенно разными возможностями и системами мотивации. Так как ни административной системы, ни формальных внутренних процедур по-прежнему не существует, сотрудники в разное время нанимаются на разных условиях. Некоторые из новичков оказываются высококвалифицированными специалистами, другие ни на что не годятся, но у бурно растущей компании нет времени и внимания, чтобы избавиться от некомпетентных работников. Маловероятно, чтобы новым сотрудникам предлагались какие-либо тренинги.

В организации на стадии «Давай-давай!» люди совмещают функции и области ответственности: они работают вместе, уровень специализации невысок. В одной из таких организаций президент был также главным менеджером по закупкам, главным менеджером по продажам и дизайнером. Менеджеры по продажам тоже участвовали в закупках, а бухгалтер отвечал еще и за некоторые административные вопросы.

В организации на стадии «Давай-давай!» маркетинг приравнивается к продажам. В общем, никакой маркетинговой стратегии не существует. Довольно часто руководство с головой погружается в одну из открывающихся возможностей, но, как правило, быстро остывает. В любом случае, круг интересов такой организации невелик. Менеджеры хватаются то за одно, то за другое, стараясь решить все задачи сразу. Если у организации нет фокуса, она рискует обанкротиться. Пока в организации не начнется выработка четкой внутренней политики по вопросу о том, чего не стоит делать, – а не о том, что еще сделать, – и пока не будет определено направление развития, не зависящее от сиюминутного настроения владельца, компания рискует попасть в так называемую ловушку основателя.

Ловушка основателя. Для выживания новорожденной организации необходима постоянная, почти материнская опека основателя бизнеса. На стадии «Давай-давай!» такая опека может действовать разрушительно. Любящие объятия превращаются в удавку. Основатель отказывается отделить выработку внутренней политики от своей личности и формализовать свое лидерство, то есть выработать рабочие правила, процедуры и политики, которые бы позволили решать вопросы без его участия. Чтобы избежать «ловушки основателя», необходимо усиление административной роли А (рис. 2).

Стадия «Юность» (pAEi)

Когда возрастает значение административной роли А, больше времени тратится на планирование и координацию собраний. Устанавливаются компьютеры, нанимается администратор, или привлекается консультант, разрабатываются программы тренингов, устанавливаются трудовые процедуры. Все это стоит денег и отвлекает сотрудников от создания краткосрочных результатов (Р). Спад процесса созидания (Р) может вызвать недовольство топ-менеджеров. Меняется климат организации, что негативно влияет на предпринимательский дух (Е), – ожидания людей в отношении быстрого роста как будто не оправдались. Сотрудники тратят время на планирование *как* в ущерб времени, необходимому на анализ *зачем*.



Рис. 2. Смертность до достижения расцвета

Когда рост А происходит за счет функции Е, я называю это «преждевременным старением». Организация теряет видение. В процессе «здорового» взросления рост А происходит за счет Р. Другими словами, менеджмент сознательно решает потратить год или два, чтобы «вырыть окопы», повысить организованность. Поэтому время, уделявшееся продажам, тратится на организационные задачи. Но в то же самое время долгосрочные цели находятся в поле зрения руководства.

Взрослеющая организация полна конфликтов. Необходимо направить усилия на стабилизацию компании. Какого стиля придерживаться? Какое штатное расписание, сетку заработной платы и внутренние процедуры утвердить? По каким критериям отныне повышать и поощрять сотрудников? Организация становится более формальной, и некоторым оказывается сложно принять такие изменения.

Взрослеющей организации присуща непоследовательность. Правила и порядки существуют в основном для новичков. Возникают группировки; сотрудники, обладающие формальным авторитетом, с подозрением относятся к новым работникам. Новичкам сложно вписаться в коллектив: они «не были тут в начале, когда было по-настоящему трудно».

Взрослеющая организация теряет в эффективности и продуктивности, потому что усилия уходят на повышение организованности, формализацию, систематизацию. Типичная жалоба: «Вместо того чтобы продавать, люди целый день тратят на собрания».

Однако же организация нуждается в самоструктурировании и самоинституционализации (то есть самодеперсонализации), чтобы расти дальше. Если организация не может создать для себя систему или если в результате формализации процессов многие сотрудники начинают увольняться, дальнейшего развития не произойдет. Скорее всего, такая организация вернется на стадию «Давай-давай!», а может откатиться и дальше и станет стабильной маленькой новорожденной организацией (если не исчезнет вовсе).

Решение приостановить стремительное развитие, чтобы закрепиться на взятой уже высоте, дается нелегко. Если организация существует в форме партнерства, часто появляются конфликтующие группировки. Группа, ориентированная на действие (Р), предпочла бы прекратить «бесконечные собрания», перестать тратить деньги на «всех этих консультантов»

и вернуться наконец к работе. «В нашем бизнесе важны продажи, а не то, какой у тебя компьютер или насколько объемиста должностная инструкция». Другая группа может считать, что инвестиции в создание организационной системы необходимы для поддержания долгосрочного роста компании.

На этой стадии партнеры-совладельцы взрослеющей организации могут «развестись». Согласие, достигнутое на стадии Ухаживания, рушится под грузом ежедневной борьбы за выживание. Начинается анализ достигнутого: соответствует ли наша нынешняя и предполагаемая деятельность в рамках организации тому, чего мы вообще хотим от жизни, друг от друга и от нашей компании?

Партнеры уже имеют опыт выживания «на передовой» и хорошо знают, в каком направлении хотели бы двигаться дальше. При расколе среди партнеров одна группа продолжает работать в режиме **PAei** – консервативный, менее амбициозный путь, – а другая начинает играть роль «нереализовавшихся предпринимателей» (**paEi**) и ищет возможность начать все заново.

Если организация преодолевает стадию Юности без потерь для предпринимательского видения (E), она имеет шанс войти в стадию Расцвета. (Одна из следующих частей этой главы говорит о том, как поддерживать организацию в состоянии постоянного роста.)

Стадия «Расцвет» (PAEi)

Зрелая организация знает свои цели на предстоящий год и ориентирована на результат (P). Более того, в такой организации существуют планы и процедуры, позволяющие достичь эффективности и обеспечить стабильный успех (A). В то же время серьезное внимание уделяется тому, что происходит во внешнем мире – руководство компании осознает и опасности, и открывающиеся возможности. В компании существуют также долгосрочные цели и стратегии. В организации на стадии «Давай-давай!» показатели объема продаж и выручки нестабильны. В зрелой организации эти ключевые показатели стабильны и предсказуемы. Известно, что квартальные задачи будут выполнены и что качество их исполнения является стандартом для данной отрасли.

Процесс старения. Нет никаких гарантий, что компания сможет оставаться в состоянии Расцвета достаточно долго. Это зависит от устремлений топ-менеджеров, ответственных за принятие решений. Устремления команды менеджеров в процессе поиска и принятия решений оказывают влияние на стиль (в том числе, на старение) организации. Если менеджмент стремится достичь большего, дальнейший рост компании возможен. Если руководители полностью удовлетворены существующими условиями, их устремления, конечно, не могут стать источником энергии для перемен, потому что

$$\text{уровень устремлений} = \frac{\text{желаемые условия}}{\text{достигнутые условия}} - 1.$$

Уровень устремлений определяется тремя основными факторами: психологический возраст людей, принимающих решения; относительная доля рынка; функциональность организационной структуры (рис. 3).



Рис. 3. Стадии развития организации

Психологический возраст. В определенном возрасте, наступающем для каждого человека в свое время, люди перестают обращать внимание на время и желают наслаждаться, а не устремляться к новым высотам. Это состояние ума часто связано с возрастом. Предполагается, что молодой человек готов тратить время и силы на созидание, потому что его нынешнее состояние сильно отличается от того, к чему он стремится. С годами человек учится жить в настоящем, принимая его как желаемое.

Воспринимаемая доля рынка. Когда компания достигает стадии, где дальнейший рост нецелесообразен или невозможен по экономическим, политическим или юридическим причинам, существующее положение дел начинает восприниматься как желаемое.

Функциональность организационной структуры. В период развития организации и постепенного перехода от стадии новорожденной к зрелой появляются новые сотрудники, продукты, отделы, осваиваются новые рынки. Часто это делается в рекордные сроки, что объясняется скорее тактическими, чем стратегическими соображениями. В результате образуется неповоротливая и запутанная организационная структура с неясной иерархией и системой подчиненности. (Люди могут одновременно выполнять несколько функций, часть которых противоречат друг другу.) Организация не соответствует потребностям рынка и технологий. В одной компании (с объемом продаж \$200 млн) отчеты о продажах в Канаде приходят в два американских офиса – штаб-квартиру в Бостоне и офис в Буффало, что совершенно игнорирует социально-политические и языковые различия: «Так осуществлялся выход на канадский рынок 30 лет назад». В другой компании мексиканские отделения контролируются луизианским отделением со штаб-квартирой в Новом Орлеане. Как мне объяснили, «так ближе летать». И таких примеров множество.

Когда организация становится слишком тяжеловесной, размах устремлений сокращается и деятельность ее становится менее активной. Если такой период слишком затягивается, предпринимательский дух угасает (Е).

Со спадом предпринимательского духа увеличивается роль интеграции (І). До этого момента интеграция не была особенно значима. Организация развивалась и менялась, боролась с проблемами роста, искала верное направление развития и оптимальное

положение в мире, разные люди высказывали полярные, но одинаково резкие мнения о том, что и когда должно быть сделано. Таким образом, члены организации постоянно находились в конфликте, но конфликт не имел негативных последствий, так как стимулировал рост, и результаты оправдывали эмоциональный вклад. С уменьшением роли Е, когда чувство острой необходимости и даже само желание расти и изменяться идет на спад, организация начинает жить за счет созданного ранее и может позволить себе слегка остановиться и потратить больше времени на совершенствование межличностных отношений. Так организация начинает стареть.

Средний возраст: стадия «Стабильность» (PaeI)

По мере уменьшения значения предпринимательской роли (Е) организация становится менее жесткой. Она все еще ориентирована на результат и хорошо организована. Теперь в ней намного меньше конфликтов, чем раньше: уменьшение Е позволяет увеличить I. Существует гораздо меньше спорных вопросов, коллеги уже не представляют угрозу друг для друга. Всё в большей степени люди начинают опираться на прецеденты и повторять прошлый опыт. К этому моменту компания, как правило, достигает стабильного положения на рынке. У руководства возникает ощущение безопасности, которое в долгосрочной перспективе может оказаться необоснованным. Творческий подход и стремительность в принятии решений время от времени еще имеют место, но перестают быть базой стиля компании. Начинают доминировать упорядоченность и консерватизм, которые позволяют сохранить уже созданное.

В стабильной организации люди проводят гораздо больше времени в офисе, чем с клиентами или поставщиками, как это было прежде. Спорные вопросы, вызывавшие раньше острые дискуссии, теперь оказываются не столь уж важными. Исчезает ощущение срочности; сотрудники готовы потратить лишний час на собрание. Если руководство объявляет о новом собрании, не слышно прежних возражений («Где я, по-вашему, должен найти время на еще одно собрание?»). Климат в организации становится более формальным. К новым идеям еще прислушиваются, но без особого воодушевления.

На стадии Стабильности происходят важные изменения. Во-первых, изменения в бюджете. Затраты ресурсов на исследования сокращаются в пользу затрат на развитие. Средства, которые прежде шли на исследование рынка, тратятся на увеличение прибыльности компании. Развитие менеджмента заменено тренингами по менеджменту⁴⁵.

Все больший вес приобретают соображения краткосрочной прибыльности. Происходит смена расстановки сил внутри организации.

Финансисты становятся более важными, чем сотрудники отдела маркетинга или инженеры, занимающиеся исследованиями и разработками. Эффективность инвестиций превращается в поистине «священную корову». Измеряемые показатели становятся более важными, чем концептуальное «мягкое»⁴⁶ мышление. Организация меньше рискует и все меньше стремится поддерживать видение.

Организация еще растет, но внутренние причины будущего упадка уже сформированы – предпринимательский дух (Е) утрачен.

Когда прекращается рост, начинается умирание.

Чарльз Гоу

⁴⁵ Имеется в виду перенос акцента с развития управленческой практики в организации на обучение умениям и навыкам управления в рамках систематически проводимых тренинговых программ. *Прим. ред.*

⁴⁶ Soft – имеются в виду человеческий фактор и применяемые в работе идеи и методы. *Прим. ред.*

Закат: стадия «Аристократия» (pAeI)

Упадок предпринимательского духа (Е) имеет долгосрочный эффект: постепенно роль Р, ориентация на достижения и созидание, также начинает угасать. Когда люди меньше думают о долгосрочных целях, стремление к достижению тактических целей тоже неизбежно страдает. Люди добиваются результатов, но никто уже не хочет «прыгать выше головы». Внимание переключается на несложные задачи с предсказуемым результатом; так посеяны первые семена посредственности.

С уменьшением ориентации на результат (Р) зарождается новый тип организационного поведения. В аристократической организации ощущаются признаки застоя. Становится важным «не что ты сделал или почему сделал именно это, а то, *как* ты это сделал. Если сидеть тихо и не высовываться, можно даже получить повышение, независимо от реальных достижений».

Аристократическую организацию легко отличить от всех прочих тем, как одевается ее руководство, как и о чем говорит, как руководители обращаются друг к другу и где встречаются.

Форма одежды руководителей. В новорожденной организации одежда не имеет никакого значения. «Если ты в состоянии добиваться результата, можешь носить рубашку хоть наизнанку – кому какое дело?» В организации на стадии «Давай-давай!» некоторые начинают носить пиджаки и галстуки, но лишь по желанию. К моменту, когда организация достигает аристократической стадии, руководители одеваются так, как будто собрались на свадьбу или похороны. Кажется, что они соревнуются друг с другом в том, кто больше потратит на костюм. Костюм-«тройка» становится обязательным, чем темнее, тем лучше.

Манера обращения друг к другу. В новорожденной организации часто используются прозвища и сокращенные имена. Способы обращения управленцев друг к другу на стадии «Давай-давай!» носят вообще непечатный характер. В аристократической организации используются только фамилии. На собрании руководство обращается друг к другу только «господин такой-то», даже если люди знают друг друга десятки лет и за пределами зала заседаний обращаются друг к другу по имени.

В аристократической организации форма вообще многое значит. Существуют неоговоренные, неписанные правила того, как и когда можно обращаться к кому-либо. Возникают даже ритуалы: кто может посещать какую туалетную комнату, где пить кофе и за каким столом сидеть во время обеда. Сотрудники разных уровней даже пользуются разными лифтами.

Манера речи. На стадии Ухаживания люди говорят очень расплывчато о том, что думают и чувствуют. Они повторяются, противоречат сами себе, легко раздражаются, очень чувствительны. В новорожденной организации все говорят коротко и прямо, иногда даже слишком резко, но предельно откровенно. Этот период сильно отличается от романтической эры Ухаживания. На стадии «Давай-давай!» стиль диалогов сочетает оба предыдущих стиля: прямой и эмоциональный, полный противоречий, но с жесткими суждениями.

В зрелой организации люди говорят медленнее, как будто стараются оценить влияние каждого сказанного слова. Все более тщательно начинают подходить к визуальному ряду в своих презентациях. В аристократической организации сутью сообщения становится способ его передачи – средство заменяет содержание. Менеджеры в своих выступлениях используют слишком много визуальных средств. Говоря на собраниях и встречах, сотрудники постоянно подстраховываются, используя сложные конструкции из двойных отрицаний и определений. Слушая такую речь, приходится напрягаться, чтобы понять, что же они *на самом деле* хотели сказать. Протокол собрания в аристократической организации – это мешанина намеков, двусмысленных фраз, завуалированных предложений.

Это также и общество обоюдного восхваления, где люди не позволяют себе резких движений, хотя «враг уже у ворот». Первые признаки приближающейся проблемы – тучи на горизонте и первые капли дождя – не вызывают в аристократической организации ощущения

срочности. Напротив, сотрудники ведут себя так, как будто все проблемы временны. «Рано или поздно все пройдет». Такое поведение можно определить как «синдром Финци-Контини».

«Сад Финци-Контини» – это фильм о жизни аристократической итало-еврейской семьи перед началом Второй мировой войны. Когда нацисты начали преследования евреев, никто из членов семьи не воспринял это всерьез: «Мы живем здесь уже много поколений. Мы им нужны. Мы – одна из самых знатных семей в Италии». Они продолжали играть в теннис за толстыми стенами своего поместья и обедать при свечах (то есть все шло как обычно). Каждого из членов семьи пугало происходящее, но, собираясь вместе, они не выражали никакого беспокойства. Их парализовало восхищение своим прошлым и решимость не тревожить настоящего.

Аристократическая бизнес-организация ведет себя похожим образом. Прежде всего, офисы обыкновенно располагаются в красивых дорогих зданиях, и место используется так нерационально, как будто оно ничего не стоит. Взятые по отдельности, все руководители переживают за компанию и ее будущее, но при формальной встрече они не выражают никаких сомнений.

Если бы кто-нибудь попытался обсудить угрозы со стороны конкурентов со всем руководством компании, собранным вместе, их немедленный ответ был бы таков: «Не волнуйтесь, мы достаточно давно в этом бизнесе. Рынок нуждается в нас. У нас есть имя, традиции, ноу-хау...» Поодиночке каждый из них согласился бы с тем, что ситуация опасна и «кто-то» (точно не сам говорящий) должен что-то сделать. В одной организации управляющие сказали прямо: «Мы не любим конкурировать, мы предпочитаем служить», – имея в виду, что завтра они предпочтут делать то же, что вчера.

Место проведения встреч. Новорожденная организация уместается в небольшой комнате; на стадии «Давай-давай!» для всех сотрудников часто не хватает места; в аристократической организации места предостаточно. У президента огромный кабинет, с отдельным столом для заседаний, диваном и стульями. Вход в здание просторен, коридоры широки, ковровое покрытие великолепно; комнаты для переговоров многочисленны.

Место проведения совета директоров тоже показательно. В новорожденной организации совет собирается в разных местах, когда у участников есть время, иногда в поезде по пути на работу или за завтраком. На стадии «Давай-давай!» собрания происходят в кабинете президента за его столом. В компании на стадии Юности совет директоров собирается в разных комнатах, коридорах и кулуарах – в зависимости от того, кто сейчас принимает в нем участие. В зрелой организации для собрания совета директоров существует специальная комната. Ярко горит свет, все рассаживаются за столом в форме буквы «U». На стене обычно висят графики или листы флип-чартов с предыдущей встречи. Все несколько сумбурно, но в коллективе чувствуется жизнь.

К моменту, когда организация достигает аристократической стадии развития, в комнате для проведения совета директоров на окнах появляются тяжелые занавеси. Свет приглушен, участники сидят вокруг длинного стола, на мягких стульях. Огромный портрет основателя компании смотрит на собравшихся сверху. Все выглядит очень формально; кажется, все пронизано единственной мольбой: «Не гони волну!» За пределами комнаты люди могут переживать из-за ситуации на рынке, но внутри интонации меняются. Менеджеры отчитываются о результатах, и никто не задает каверзных вопросов. Бизнес идет «как обычно».

Аристократическая организация часто является основателем ассоциации профессионалов в своей отрасли, и нередко только эта компания и придерживается на деле соглашений, принятых в отрасли. К новым, более агрессивным конкурентам относятся свысока за их якобы неэтичное поведение, хотя те вполне законно захватывают всё большие доли рынка.

Не будучи ориентированной ни на результат (Р) – то есть «что делать», – ни на предпринимательство (Е), – то есть «для чего», – организация начинает терять оборот и

позиции на рынке. Бюджет составляется так, что средства предназначаются не на задачи типов Р и Е, то есть изучение рынка, исследования и разработки, а на задачи типа А и І – больше контролирующих систем, обновление компьютерного парка, новые тренинги, но не программы развития.

Чтобы выглядеть лучше (то есть повысить оборот), аристократическая организация предпринимает «подтяжку лица» – повышает цену своего продукта. Ненадолго оборот увеличивается; в долгосрочной перспективе падает объем продаж. Через некоторое время цены повышаются снова, для того чтобы компенсировать снижение продаж. «Собаке предлагается съесть собственный хвост», – так описывает ситуацию один из руководителей, явно несогласный с такими методами работы.

Слияния и поглощения. В аристократической организации скапливается много неиспользуемых средств. Внутренняя потребность в инвестициях минимальна. В соответствии с превалирующим в компании настроением существующее положение вещей воспринимается как желаемое. Очень редко возникают предложения о новых рискованных сделках. Имея в распоряжении серьезные накопления, аристократическая организация начинает поиск внешних возможностей для роста.

Возможна покупка растущих компаний – как правило, находящихся на стадии «Давай-давай!». «У них есть будущее, и они пока не очень дороги».

Случается и обратное. Аристократическая организация, обладающая значительным запасом средств, становится привлекательным объектом для приобретения растущими компаниями, аппетит которых пока ничем не ограничен.

В любом случае такой «брак» оказывается непростым. Если аристократическая компания покупает растущий бизнес, последний может начать задыхаться, потому что именно гибкость и быстрота принятия решений делали его живым и привлекательным. Многие решения принимались на основе интуиции; для ритуалов не было места. Аристократическая организация – прямая противоположность компании на стадии «Давай-давай!». Тут требуется представлять бюджеты в определенной форме и к определенной дате, с заранее определенной степенью детализации – именно это для растущей организации оказывается фатальным.

Покупка организацией на стадии «Давай-давай!» аристократического монстра напоминает ситуацию, когда маленькая рыбка пытается проглотить большую. Решение принимается очень долго. Растущий бизнес не в состоянии справиться с проблемами более крупной компании. Возможность использовать средства на счетах приобретенной аристократической компании еще не делает агрессивного покупателя зрелой организацией – напротив, это может лишь ускорить закат. Менеджеры растущей компании инициируют резкие перемены, которые иногда так пугают команду приобретенной компании, что слияние двух организаций становится почти невозможным. Растущая компания может на несколько лет, которые требуются для переваривания слишком крупной добычи, остановиться в развитии и потерять направление движения. Если аристократическая организация слишком стара, ее проблемы могут поглотить все ресурсы купившей ее компании на стадии «Давай-давай!», и обе могут в итоге пойти ко дну.

Те, кто стремится преобразовать аристократическую организацию изнутри, часто делают это ценой собственной карьеры. Организация в итоге отторгает таких реформаторов, даже если их усилия принесли ощутимую пользу. Получается, что наиболее творческие сотрудники, в которых организация нуждается в первую очередь, либо вынуждены уходить, либо становятся бесполезными и теряют мотивацию.

Аристократия-банкрот (pA0I)

Когда стабильная Аристократическая организация теряет предпринимательскую активность (Е), это отражается на снижении созидательной активности (Р). Если руководство компании ничего не предпринимает, функция Е исчезает вовсе, а Р становится едва заметной.

Компания превращается в Аристократию-банкрота (pA0I).

На этой стадии продукты, создаваемые компанией, устаревают. Это понятно и клиентам, и продавцам, и даже президенту самой компании, но никто ничего не предпринимает. Жалобы остаются без внимания. Собрания если и проводятся, то редко и чаще всего без особой пользы. Все ждут появления явных признаков упадка. Многие уходят из компании. Те, кто не может уйти, так как не имеют интересных предложений, обвиняют уволившихся отступников в неверности.

Возникает ощущение обреченности; в то же время компания продолжает тратить деньги, причем большая часть расходов экономически никак не оправдана – на выпуск золотых медалей для сотрудников в ознаменование непонятно каких успехов или оплату никому не нужных семинаров в старомодных отелях. Компания даже может затеять строительство новых зданий. Менеджеры уделяют все больше внимания форме, как будто это может улучшить содержание.

Стадия «Охота на ведьм» (0A0i)

Если предпринимательская (E) и производительная (P) роли остаются в упадке достаточно долго, то есть в течение долгого времени не возникает ни стремления что-то изменить, ни ориентации на результат, – искусственные «подтяжки лица» посредством повышения цен начинают создавать отрицательный эффект. Наступает момент расплаты: спрос становится неэластичным, и рост цен понижает доход; оборот и объем продаж падают. К этому времени сотрудники уже забыли о церемониях и начинают бороться за *собственное* выживание.

Главное отличие аристократической организации от организации в стадии Охоты на ведьм – управленческая паранойя. В аристократической организации присутствует ощущение затишья перед бурей. Люди улыбаются, настроены дружелюбно и держат друг друга «в замшевых перчатках». На стадии Охоты на ведьм, когда становятся очевидными негативные результаты, управленцы, вместо того чтобы сражаться с конкурентами, начинают борьбу друг с другом уже не куртуазными, а вполне жесткими методами – перчатки сняты, кулаки сжаты. Начинаются ритуальные человеческие жертвоприношения: *кто-то* должен взять на себя вину и стать «козлом отпущения». Каждый год или раз в несколько кварталов виновного в проблемах компании «находят» и увольняют. Паранойя развивается стремительно, ведь никто не знает, кто окажется следующим «виновным». Менеджеры начинают наблюдать друг за другом с подозрением. В целях выживания люди сочиняют собственные версии объяснения происходящего. Например, если продавец принимает решение сделать клиенту скидку, другие руководители объясняют это решение вовсе не рациональными соображениями, связанными с конъюнктурой рынка. Они начинают рассуждать о макиавеллиевской изощренности продавца, цель которого – дискредитировать департамент маркетинга, показать некомпетентность вице-президента по маркетингу и т. д.

Такое поведение только подчеркивает общий упадок. Менеджеры борются друг с другом, тратят большую часть времени на внутренние игры, создают группировки и коалиции, состав которых постоянно меняется в зависимости от текущей расстановки сил в организации. Их творческие способности направлены не на улучшение продукта или выработку новой маркетинговой стратегии, а на обеспечение личного выживания путем устранения и дискредитации коллег. Результаты их деятельности становятся все хуже, что приводит к еще большей паранойе. Лучших боятся, и они вынуждены увольняться. Порочный круг замыкается, наступает фаза полной Бюрократии.

Старость: Бюрократия (0A00)

На стадии Охоты на ведьм в организации еще что-то можно сделать, если знать «правильных людей». Отсюда маленькая «и» в кодировке: 0A0i. В условиях зрелой

Бюрократии не происходит почти ничего значимого. Организация похожа на сломанный граммофон: один и тот же набор звуков повторяется снова и снова. Типичный ответ на любой вопрос таков: «Ждите» или «Вас проинформируют» – но реального ответа не добиться. Менеджеры такой организации могут показаться чрезвычайно приятными в общении. Они почти со всем соглашаются, но ничего никогда не происходит. Никто не заинтересован в результате, нет ни малейшего намерения меняться, не существует командной работы – только системы, процедуры, инструкции и правила.

Одна из наиболее ярких отличительных характеристик Бюрократии – благоговение перед всем, что написано. Когда клиент или коллега просит о чем-то или предлагает что-то, ответ обычно таков: «Повторите это в письменной форме».

Попытки вступать в переписку с Бюрократией – это, как правило, напрасная трата времени, бумаги и марок. Письма просто подшиваются в папки. В архиве одной из таких организаций хранится письмо с угрозой начать судебное преследование, если компания не ответит на жалобу автора письма в ближайшее же время. На письме поставили штамп «получено» и отправили в архив. На вопрос, почему на письмо не отреагировали немедленно, клерк ответил, что не хватало какой-то информации.

Бюрократическая организация абсолютно не организована. Любая попытка клиента добиться решения наталкивается на требование еще какого-нибудь документа. Никто никогда не просит всех документов заранее – Бюрократическая организация делает осторожные ходы, не открывая всех карт за один раз.

Так происходит, потому что никто в Бюрократической организации не знает, что нужно делать. У каждого сотрудника есть лишь какая-то часть необходимой информации, и *клиент* должен сам узнать все, что ему нужно. Офисные сотрудники не знают правил продаж; продавцы не знают маркетинговой стратегии; сотрудники отдела маркетинга не знают планов компании; финансисты не знают прогнозов продаж; производственники не знают, как рынок воспринимает продукт; клиенты не понимают, как добиться адекватного внимания. В отделе по работе с клиентами часто работает всего лишь один человек – оператор на телефоне, который принимает звонки, записывает жалобы и отвечает на них письмом: «Мы сделаем все, чтобы...»

Такая организация пытается отгородиться от внешнего мира, оставляя лишь узкий канал для связи, например единственную телефонную линию. Чтобы добраться до нужного человека, можно потратить часы или даже дни. Если клиент пытается попасть в офис лично, его направляют к окну, которое открыто только несколько часов в день. Можно провести целый день в ожидании ответа на вопрос, к кому же обратиться. Ответа на письмо можно ждать месяцами, и вполне вероятно, что ответ не будет касаться сути заданного вопроса. Часто и этого не случается – письма теряются по пути, не доходя до адресата.

Чтобы добиться результата, клиенту приходится много поработать самому – ходить из кабинета в кабинет, выяснять, что, где и когда происходит. Создается впечатление, что «нервная система» организации отказала. Правая рука не знает, что делает левая. Один отдел отказывается работать с заказами другого. «Они всегда показывают карты по одной, и никогда все сразу». Клиент растерян, озадачен, разочарован.

Как функционирует тело пожилого человека, когда некоторые органы дают сбой? Обычно его помещают в специальные условия (госпиталь), его подключают к разным машинам, компенсирующим функции неработающих органов, например искусственную почку. Похожим образом работает и Бюрократическая организация.

Компании, которые *вынуждены* работать с бюрократическими организациями, обычно создают отдельный департамент, единственная функция которого – поиск возможности обойти бюрократические препятствия партнера. Называться такие департаменты могут по-разному. Иногда их называют «департамент по отношениям с правительственными организациями», иногда маскируют под «PR-департамент» или «отдел по связям с общественностью». Задача таких отделов – изучить механизм работы Бюрократической организации и закрепить за каждым бюрократом своего сотрудника. Сотрудник А работает с

младшим секретарем Z; сотрудник В берет на себя работу с директором Y. Так как Y и Z могут не достичь согласия или не знать, что нужно делать, А и В решают, в чем их задача, и находят способ добиться этого от Y и Z. Крупные коммерческие организации тратят ежегодно миллионы долларов только на то, чтобы понять, чего хотят правительственные агентства.

Бюрократические организации продолжают существовать, потому что у них есть монополия на некоторые сферы, остальные вынуждены «покупать» их услуги и пытаются создавать системы, позволяющие обходить бюрократические препоны, не разрушая самой бюрократии. «Отключение от питания» вынудило бы многие бюрократические агентства прекратить существование; недовольство налогоплательщиков в 1978 году – один из способов борьбы с бюрократией. (Замечу: не думаю, что снижение налогов автоматически оздоровит государственные учреждения, но это может ускорить смерть некоторых из них.)

У развитой бюрократии хрупкое здоровье. То, что выглядит как опасный монстр, может рухнуть от незначительного воздействия. Бюрократические организации, кажущиеся непоколебимыми чудовищами, могут на деле оказаться прогнившими изнутри до основания и находиться на грани банкротства. Любое внезапное изменение во внешней среде может их уничтожить. Столкнувшись с необходимостью быстрой реорганизации, бюрократические организации прекращают существование. Появление нового компьютера, например, может стать причиной необратимых разрушительных явлений. Старая система пытается работать, как если бы ничего не случилось, а параллельно существует вновь созданная компьютерная система, на которую люди почти не обращают внимания.

Бюрократические организации могут долго находиться в состоянии комы, если им удастся оперировать в изоляции от внешнего мира. Это нередко происходит с монополиями и правительственными организациями. Они продолжают жить благодаря профсоюзам и политической поддержке, так как никто не решается упразднить агентство, которое создает рабочие места. Тратятся дополнительные средства на поддержание жизни ненужной организации; умирание может затянуться на годы.

Смерть: Банкротство (0000)

Самый яркий признак смерти организации – всепоглощающая агония поражения. Те, у кого хватило сил покинуть организацию, давным-давно это сделали. Остались самые слабые, плохо информированные и новички – люди, у которых нет выбора.

Некоторые члены организации вспоминают «старые добрые времена» и пытаются анализировать причины падения компании. Другие видят причину в жестокости внешнего мира, например действиях правительства, конкурентов или в процессах на рынке труда. Глубоко внутри эти люди осознают, что организация уже давно катится к закату.

Анализ и рекомендации⁴⁷

В первой половине жизни, на стадиях роста, организация движется благодаря внутренней энергии (область А на рис. 4). На стадиях старения (область В) в действие вступает инерция.

На стадиях роста для развития организации достаточно ее внутренних ресурсов. После этого (область В) становится необходимо внешнее воздействие. Я говорю об этом потому, что гораздо легче направить импульс, чем пытаться изменить направление инерции. До наступления зрелости организация растет, и попытки предпринять изменения не обязательно воспринимаются как опасность. Коммуникации открыты, коллектив не сопротивляется

⁴⁷ В главе 12 подробно освещены детали такой терапии. Здесь мы приводим некоторые из основных аналитических заключений, сделанных на основе анализа жизненного цикла организации.

переменам. Более того, на стадии А необходимо стимулировать конвергентное мышление⁴⁸, что несложно для профессионального консультанта по управлению и может быть сделано без создания ненужных потрясений и угроз для чьей бы то ни было позиции. Со стадии Расцвета наступает необходимость стимулировать дивергентное мышление⁴⁹ («Что еще можно сделать?»). Задача консультанта – вдохновлять сотрудников, подчеркивая разрыв между достигнутой и желаемой позицией компании (стимулировать неудовлетворенность). Этого можно достичь, изменяя коллективное сознание организации или, для начала, хотя бы ее руководства. Вот тут уже требуются резкие изменения. Работая с такой организацией, консультант должен выступать в роли провокатора и проявлять агрессию. Если эту роль поручают кому-то из сотрудников, он рискует вызвать недовольство остальных или вообще быть уволенным.

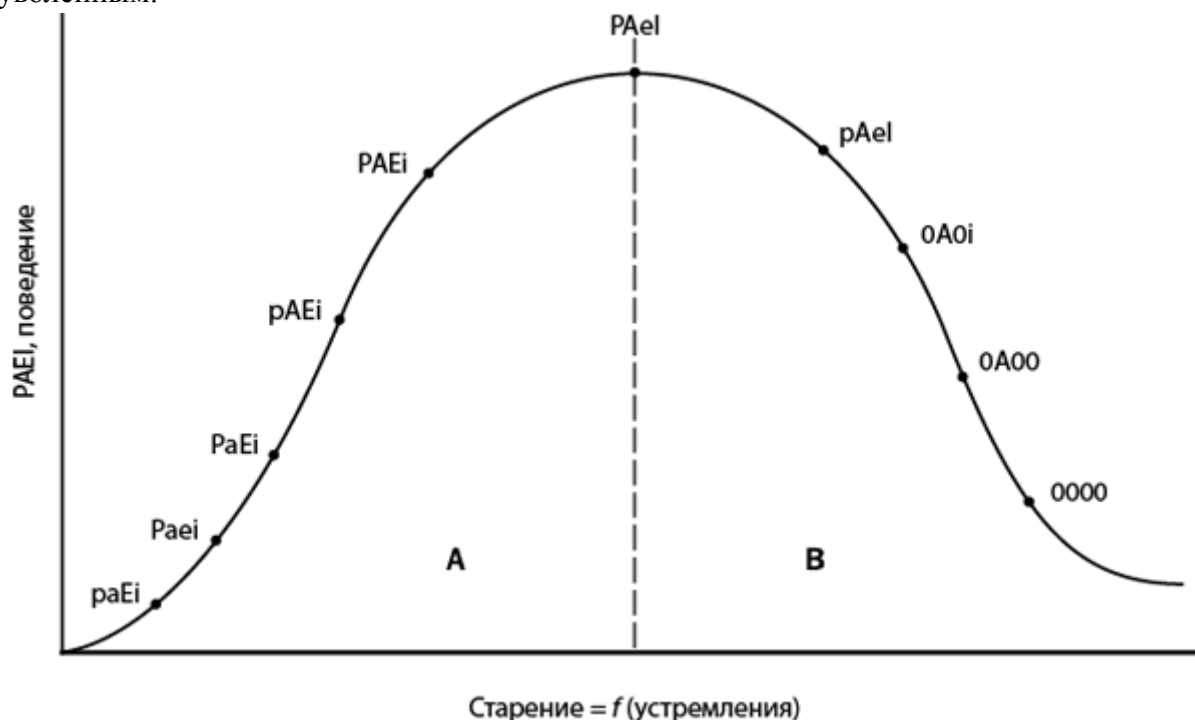


Рис. 4. Импульс против инерции

Образно говоря, до стадии Расцвета (область А) разрешено все, что не запрещено. Когда компания вступает в область В, наоборот, все, что прямо не разрешено, становится запрещенным. Развитие организации в фазе В требует независимого, ориентированного на долгосрочные задачи и пользующегося доверием консультанта – инициатора перемен.

Лечение

Ухаживание

На этой стадии лучший метод лечения – проверка реальностью (рис. 5): человек, предлагающий новую идею, должен обосновать ее жизнеспособность. Нет ничего невозможного, если по-настоящему чего-то хотеть. Однако это нужно еще проверить на деле.

Младенчество

⁴⁸ Convergent thinking (англ.).

⁴⁹ Divergent thinking (англ.).

Новорожденная организация не располагает ресурсами для того, чтобы платить приглашенным директорам или привлекать помощь со стороны. Консультационный (экспертный) совет, состоящий из юристов, бухгалтеров, друзей и даже сотрудников, может быть источником необходимых знаний. Это не должно стать формальным советом директоров, чтобы не снизить уровень ответственности ее основателя, – условие, необходимое для выживания организации на стадии рождения. Мне кажется, что степень этой ответственности напрямую связана с общей степенью свободы этого человека.

«Давай-давай!»

Растущая организация нуждается в сильном, активном, руководящем *внешнем* совете директоров. Задача совета – обеспечить единомыслие и оптимизировать планирование, которое, как правило, является слабым местом растущей компании. Это – хорошее и обязательное начало процесса деперсонализации руководства и формализации некоторых процедур и правил. (Часто основатель организации сопротивляется слишком активному участию *внешних* директоров. Это может быть первым признаком того, что он попал в «ловушку основателя».)

Юность

Лечение, рекомендуемое на этой стадии, отличается от традиционного подхода в отношении работы с конфликтами: необходимо отвлечь коллектив от межличностных отношений (например, отменить тренинги сенситивности) и переключить внимание на *реальные* практические задачи. Если внешний консультант приглашен по причине того, что бизнес-партнеры больше не в состоянии выносить друг друга, этому консультанту следует, по возможности, игнорировать взаимные упреки партнеров, не выступать судьей их личных взаимоотношений. Вместо этого приглашенный консультант должен стимулировать проведение собраний, где бы обсуждалось *будущее*, анализировались опасности и возможности, определялись цели и стратегии их достижения.



Рис. 5. Лечение

Должен быть построен новый уровень обязательств, связанных с потребностями *организации*, что отчасти повторяет процессы обсуждения идеи на стадии Ухаживания. Чем четче сформулирован план действий и его составляющие, тем быстрее будет создана

административная система и стабилизируются межличностные отношения. Это не обязательно означает, что между партнерами установится прежняя гармония, но отношения станут, по меньшей мере, сносными. Когда будущее ясно, вмешательство в межличностные отношения и процесс личностного роста может даже повысить взаимные обязательства участников.

Расцвет

Зрелая организация обычно не привлекает внешних консультантов. Коллективное сознание руководства не чувствует такой потребности. Менеджеры уверены, что все идет отлично. Вот тут-то и кроется опасность, ведь стадия Расцвета – это начало конца. Цель организации – не добраться до стадии Расцвета, а *остаться* в этой стадии, что требует принять меры по замедлению старения. Для этого необходимо поддерживать в организации предпринимательский дух (Е).

Процесс омоложения: необходимость децентрализации

Для предотвращения старения организации необходимо провести децентрализацию, пока не закончилась стадия Расцвета. На этапе Охоты на ведьм децентрализация может стоить организации, уже отвыкшей от творческого подхода к задачам, слишком большого напряжения. Необходимо начать *новый* жизненный цикл еще до того, как начнется упадок (то есть на стадии Расцвета). И этот процесс должен периодически повторяться. Диаграмма такого развития показана на рис. 6.

Когда организация децентрализована, предполагается, что низшие уровни иерархии продемонстрируют лидерство, что означает: обретут способность брать на себя инициативу (Е) и мотивировать подчиненных к реализации этих инициатив (I). Таким образом, децентрализация способствует развитию Е и I. Итак, для зрелой организации требуется реорганизация с целью дальнейшей децентрализации. Новые единицы (рынки, продукты, центры прибыли компании) размещаются на организационной схеме так, чтобы гарантированно можно было уделять им необходимое внимание.

Организационная схема здорового бизнеса должна напоминать «большую семью», где ясно определяются и аристократическая, и зрелая, и новорожденная организации. Модель РАЕI хорошо совместима с моделью Бостонской консалтинговой группы (BCG) – аристократическая организация соответствует «дойной корове», то есть источнику средств, и т. д. (рис. 7).

Я рекомендую периодически пересматривать организационную схему, анализировать рынок и оценивать технологическую активность организации: «родилось» ли в организации что-то новое, что требуется «перевести в ясли» для самостоятельного развития? Не выросла ли какая-то из новорожденных организаций до уровня, когда она может начать функционировать как самостоятельно зарабатывающее подразделение?

Необходимо следить, чтобы новорожденная организация не была подотчетна растущей организации, а растущая организация не была бы в подчинении аристократической организации – такие ошибки я называю «организационным инцестом». То, что для одного типа организаций есть функциональное поведение, другую может задушить. На разных стадиях развития организации критерии успеха различны.

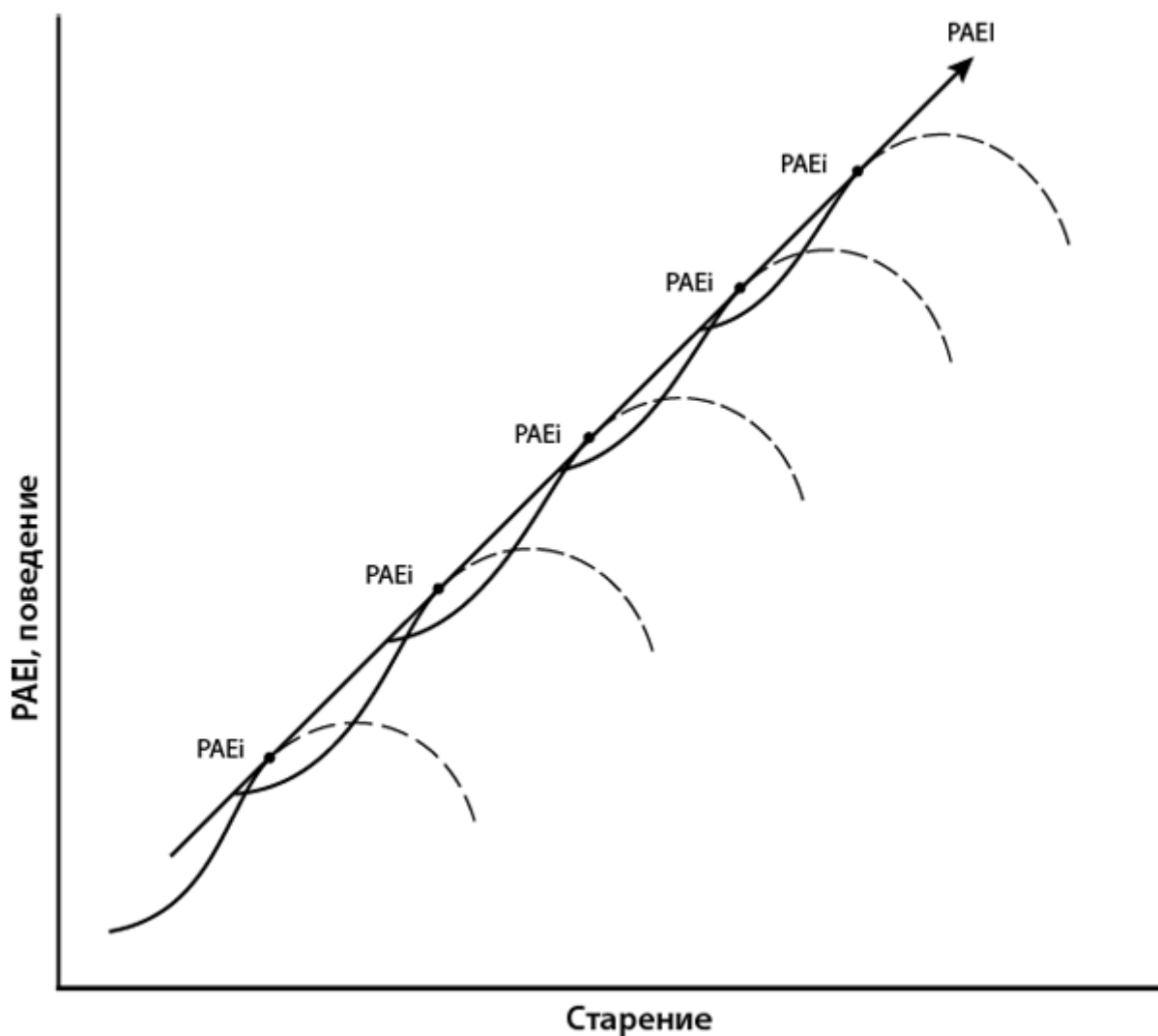


Рис. 6. Реорганизация и децентрализация

Долгосрочное планирование, как показано на рис. 6, позволяет планировать рост организации и ее будущие достижения (рынки, технологии и т. д.); из этого можно построить и общую организационную схему будущего. В этом случае возможно достичь состояния PAEI (заметьте – все роли с большой буквы) (см. рис. 6). Роли Е и I несовместимы при планировании на короткий срок. Предпринимательство и командная работа конфликтуют, так как предприниматель по природе индивидуалист. Поэтому даже в зрелой организации роль интегратора обозначается маленькой буквой *i*. При долгосрочном планировании индивидуальных предпринимателей можно интегрировать в единую структуру и обеспечить работу в команде в сочетании с индивидуальным творческим подходом.

Организация, которая хочет расти, избегая децентрализации, может делать это через слияния и поглощения. Такой подход характерен для аристократической организации. Она уже не генерирует собственных идей, не продвигает продукты и не разрабатывает рынки, вместо этого покупая другие организации. Однако, если такие поглощения или слияния не ведут к децентрализации, организация задохнется, не справляясь с растущим уровнем технологической диверсификации (предполагающим одновременное присутствие на многих рынках).

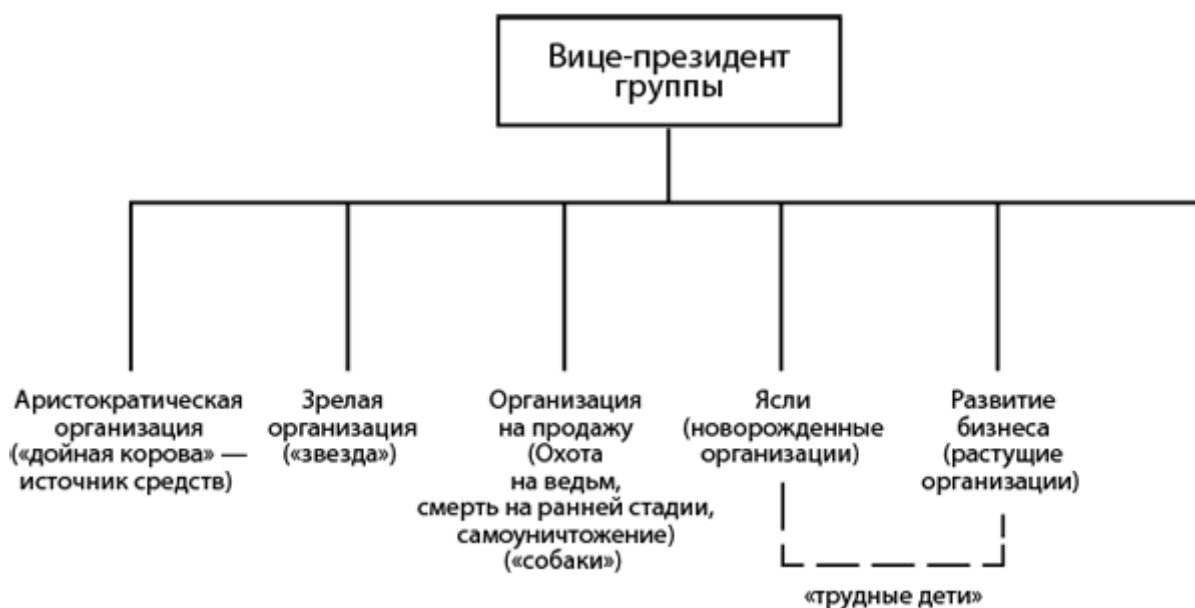


Рис. 7. Организационная схема

Поглощения, которые не сопровождаются некоторой децентрализацией, могут, как это ни странно, привести к еще большей централизации, так как новыми компаниями нужно управлять. А это означает рост организационной бюрократии. Чтобы избежать падения производительности, организации потребуются дополнительные приобретения, что повлечет за собой новый рост бюрократии, и т. д. Образуется порочный круг.

Децентрализация должна стать периодическим и повторяющимся процессом. Если компания хочет остаться успешной в долгосрочной перспективе, она должна начинать процесс децентрализации всякий раз по достижении стадии Зрелости. Вот тут возникает дилемма. Для более эффективного управления организации необходимо управленческое разнообразие. Чтобы обеспечить это разнообразие, необходимы менеджеры с разными стилями. Однако на любой стадии развития в компании может развиваться собственный стиль, который не допустит применения определенных управленческих стилей по отношению к ней.

Лечение организаций на стадиях Стабильности и Аристократии

Аристократические организации требуют внешнего организационного вмешательства — я называю это терапией, в отличие от более серьезного хирургического вмешательства, когда приходится увольнять менеджеров и инициировать неожиданные перемены в компании. Хирургическое вмешательство не обязательно, так как в аристократической компании еще достаточно средств и пока еще есть время на омоложение без крайних мер, необходимых в условиях нехватки времени и средств.

Для омоложения аристократических организаций существует метод под названием А'С/М. С различной степенью успеха он был применен к пятидесяти компаниям этого возраста по всему миру; результат оказался неодинаковым. Терапевтический метод А'С/М — попытка изменить сознание организации, изменяя ее устремления. Он расширяет горизонты и одновременно предлагает инструменты для командной работы, благодаря которым руководству компании удастся инициировать перемены. Исчезает ощущение беспомощности, характерное для организаций в стадии заката.

Метод ставит задачей также преодоление «синдрома Финци-Контини». Во время встречи, в ходе которой нужно «поставить диагноз», руководители компании получают возможность взглянуть на факты конструктивно. К концу встречи вырабатывается план действий для устранения проблем, который может быть реализован только в команде.

Создавая возможность для конструктивной критики и командной работы, организация

начинает не просто реагировать на происходящее, а предвидеть его, то есть снова возвращается к стадии Зрелости (более детально это обсуждается в главе 12 и других публикациях Института MDOR в Лос-Анджелесе)⁵⁰.

Лечение организации на стадии Охоты на ведьм

Клевета и злословие, характерные для этой стадии развития организации, требуют срочного хирургического вмешательства. Несколько сотрудников, которые особенно негативны по отношению к компании, абсолютно неэффективны или отравляют климат, должны быть уволены. Операция должна быть проведена только один раз и очень быстро. Несколько жестких вмешательств могут парализовать организацию. Подозрительность руководства, которая особенно сильна на этой стадии, может выйти из-под контроля; другими словами, при неправильной тактике лечение может усилить, а не вылечить невроз.

После хирургического вмешательства необходимо то же терапевтическое лечение, которое предлагается для аристократической организации, но степень вмешательства должна быть гораздо серьезнее. Если для аристократической организации достаточно внешнего вмешательства в течение одного дня в месяц, то для организации на стадии Охоты на ведьм обычно требуется три вмешательства в месяц.

Бюрократия и банкротство

У меня не было опыта работы с организациями этого возраста.

Возможные сложности

Хорошая модель должна содержать и контринтуитивные рекомендации. Некоторые из них я привожу ниже.

Лечение делегированием полномочий

Мы постоянно слышим, что основная ошибка основателя компании в том, что он не делегирует полномочия. В организации на стадии «Давай-давай!» основатель неизбежно попадет в «ловушку основателя», если не делегирует некоторые полномочия. Но лечение не так-то просто применить. Если организация в данный момент является новорожденной (и основатель работает даже больше, чем на стадии «Давай-давай!»), делегирование не только неприемлемо для создателя организации, но и опасно для здоровья самой компании.

Делегирование не очень нравится основателям еще и потому, что личное участие во всем, что происходит в новой компании, поддерживает их энтузиазм. Если на этой стадии предложить основателю передать часть задач кому-то другому, это может стать причиной потери интереса основателя к новому делу. Более того, делегировать право принятия решений в неформализованной среде крайне сложно. Решения, которые впоследствии станут прецедентами, создаются именно в этот период. Делегирование функции принятия таких решений равносильно децентрализации, что для новорожденной организации означает передачу основателем контроля кому-то из соратников. Это практически невозможно, так как у организации нет еще управленческих традиций и глубины. Основатель компании оспорит рекомендации консультанта, советующего ему делегировать право принятия решений: «Делегировать? Прекрасно! А кому?»

Делегирование функций основателя может начаться на более поздней стадии «Давай-давай!», когда на каждого из сотрудников ложится слишком много задач. У

⁵⁰ Для дополнительной информации см. публикации 1–13 Института МДОР, Лос-Анджелес, Калифорния.

основателя не должно быть ощущения, что, делегируя, он упускает все самое интересное (и важное). У организации, приближающейся к стадии Юности, формируется административная система, и правила планирования почти сформулированы. Здоровая растущая компания нуждается в правилах – чего не делать, – что также является основой для формализации процесса принятия решений. Чем больше формализован процесс принятия решений, тем проще будет делегировать часть функций без потери контроля.

Таким образом, целесообразность делегирования надо оценивать в зависимости от того, на какой стадии развития находится организация. Для определения верных рекомендаций фактор времени крайне важен.

Несвоевременное и ненужное хирургическое вмешательство

Хирургическое вмешательство – смена топ-менеджмента компании – самый быстрый способ инициировать перемены, но также и самый болезненный и опасный. Он используется часто, так как требует немного времени и крайне соблазнителен (для консультанта). К сожалению, немногие «хирурги» в области организационного развития остаются с клиентом достаточно долго, чтобы увидеть результаты предложенных ими операций или нести ответственность за послеоперационные осложнения.

Успех хирурга зависит не от того, насколько быстро он режет, а от того, как внимательно он наблюдает за послеоперационными осложнениями, которые могут возникнуть в ослабленном его вмешательством организме. Многие консультанты, предлагающие радикально изменить организационную схему, участвуют в распределении людей по новым должностям, получают свой гонорар и считают свою задачу выполненной, а ведь это не так. Когда новая структура начинает функционировать, организм ощущает *реальную* боль новых приживающихся органов. Боль может быть сильной, но руководство предпочитает не жаловаться. Они боятся, что, если станут заметными какие-то новые проблемы, может, потребуется и новая операция. Руководство компании, перенесшей хирургическое вмешательство, предпочитает страдать молча.

Организационные изменения необходимы для долгосрочного успеха (см. рис. 6), но, если время для них выбрано неверно, они могут послужить причиной беспрестанных рецидивов болезни. Если вмешательство было болезненным и неэффективным, организация может отказаться от новой подобной операции, предлагаемой уже в качестве превентивной меры, особенно если проблема неочевидна. Часто мы начинаем реорганизацию, только если кризис налицо (например, на стадии Охоты на ведьм). На этой стадии жесткое вмешательство неизбежно. Однако лучше бы было применять его на более ранней стадии, когда последствия будут не столь болезненны, – на стадии Расцвета, когда внутренний климат еще восприимчив к переменам. Благодаря росту и позитивным ожиданиям от будущего, вероятные угрозы, связанные с изменениями, будут меньше, а могут быть и вовсе сведены к минимуму. На стадии Охоты на ведьм, когда экономические показатели идут вниз и в атмосфере уже веет подозрительностью, перемены только нагнетают страх.

Для аристократической организации рекомендуется политика «прекратить огонь». Необходимо дать хотя бы шесть месяцев для того, чтобы изменения в организационном климате, связанные с ожидаемым ростом, помогли коллективу принять внутренние изменения. Проводится реорганизация (без стрельбы, всего лишь перераспределение ресурсов) и переподготовка персонала. В целом такой подход был вполне успешным.

Резюме

Читателю была представлена модель кодирования (PAEI) поведения организации. Рассмотренный нами жизненный цикл организации с точки зрения разных моделей поведения позволяет предсказать роли, которые нужно развивать, если организация хочет

остаться здоровой. Были предложены рекомендации для совершенствования деятельности организаций на разных стадиях. Та же модель может быть использована для определения возможных ошибок, допущенных сторонними консультантами.

В следующей части книги мы обсудим, как обучать и воспитывать хороших менеджеров, как строить гармоничные управленческие команды и как изменить организационный климат с помощью модели PAEI.

Часть III

Что с этим делать?

Глава 9

Что же такое хороший менеджер?

Обзор

Мы описали стандартные варианты неправильного менеджмента – Одинокый рейнджер, Бюрократ, Поджигатель, Суперпоследователь, Мертвый пень (самый опасный!). У каждого из этих типов отсутствует как минимум одна из основных управленческих ролей кода PAEI. В то же время мы сказали, что интеграция, предпринимательство, администрирование и достижение результата (действие) – есть роли, необходимые для эффективного менеджмента.

Мы утверждаем, что каждая из четырех управленческих ролей необходима, но не достаточна для обеспечения адекватного управленческого стиля; менеджер должен быть успешным в одной или нескольких основных ролях, но не в ущерб другим функциям. Менеджер-производитель должен быть PAei, а не P000; менеджер-администратор должен быть pAei, а не 0A00 и т. д. Стил, который можно описать как 0A00, дисфункционален не потому, что выделяет одну роль, а потому, что прочие роли отсутствуют.

Стили менеджмента и неправильного менеджмента

Разница между грамотными менеджерами и неправильными менеджерами в том, что последние не владеют некоторыми обязательными для управленца ролями, они не способны их исполнять вовсе. В таблице, представленной ниже, мы можем увидеть все стили менеджмента и неправильные стили, им противостоящие. Они описаны в рамках нашей кодировки (PAEI). Во всех случаях роль или роли, исполняемые менеджерами обоих типов, одного и того же «размера». Разница же между двумя типами в том, что неправильный менеджер не способен выполнять некоторые роли вовсе, в то время как грамотный менеджер владеет всеми стандартными ролями на минимально необходимом уровне, хотя может не блистать в какой-то из них.

Миф о «книжном» менеджере

В фокусе теории управления – менеджер. Она делает то же допущение и рассматривает деятельность менеджера с подходом, аналогичным подходу экономической теории. Экономисты пытаются выработать инструменты для того, чтобы предсказать поведение фирмы. В одних обстоятельствах фирма повысит цены, в других – будет принято решение цены понизить. Теория объясняет, *почему* принимаются именно такие решения, но совершенно не касается того, *как* эти решения принимаются. Коллективный процесс принятия решения обобщается в абстрактное понятие под названием «фирма».

Такой же ограниченный подход присущ и управленческой теории: руководитель

планирует, контролирует, мотивирует, дисциплинирует и т. д. Но это все – части процесса, и ни один человек не может быть одинаково успешен в каждой из них. Одному лучше удастся планирование (pAEi), другой лучше организует (PAei), третий – мастер мотивировать (PaEI). Мы все видели руководителей, которые прекрасно формулируют общую концепцию и стратегический план, но не способны обеспечить их реализацию или которые чутки, внимательны и умеют объединять людей в команде, но вряд ли справятся, если потребуется принять сложное решение.

P000	=	Одинокий рейнджер,	но	Рaei
0A00	=	Бюрократ,	но	pAei
00E0	=	Поджигатель,	но	raEi
000I	=	Суперпоследователь,	но	raeI
0000	=	Мертвый пень,	но	RAEI
RA00	=	Рабовладелец,	но	RAei
RA0I	=	Благодушный правитель,	но	RAeI
0A0I	=	Бюрократ-патриарх,	но	pAeI
P00I	=	Бездарный тренер,	но	РaeI
P0E0	=	Основоположник,	но	PaEi
RAE0	=	Разработчик- одиночка,	но	RAEi
00EI	=	Демагог,	но	raEI
0AEI	=	Ложный лидер,	но	pAEI
0AE0	=	Доставала,	но	pAEi
P0EI	=	Харизматичный гуру,	но	PaEI

Хотя и не существует руководителя, одинаково успешного во всех управленческих ролях (РАЕІ), мы продолжаем поиск эталонного менеджера. Изучая феномен лидерства, ученые, например Фидлер, неизбежно переключаются на уровень отдельной личности. Очень немногим исследователям удалось собрать убедительные данные. Их модели обладают низким прогностическим потенциалом, потому что изучают неверный предмет – индивидуального лидера, а не руководящую группу. Исследования игнорируют вклад всех участников управленческого процесса, кроме «лидера».

Все традиционные теории управления рассматривают типичного менеджера как некий стандарт, потому что исходят из предположения, что все управленцы во всех организациях всегда одинаково решают все возникающие перед ними задачи. Эти теории не рассматривают возможность того, что разные менеджеры планируют, мотивируют и организуют по-разному.

Получается, что традиционные программы бизнес-школ могут оказаться губительными для хорошего управленческого образования. Как правило, такие программы ставят целью воспитать менеджеров типа РАЕІ, и когда новоиспеченный выпускник начинает управлять, он сам не может соответствовать собственным ожиданиям, сформированным образованием, и вынужден выстраивать защиты. В процессе учебы его заставили поверить, что он должен быть РАЕІ, поэтому, если он не справляется с работой, это означает для него провал. Не умеющие признавать собственные слабости или слабые стороны других выпускники бизнес-школ могут стать для компании серьезной проблемой.

Инструменты бухгалтерского учета, маркетинга, финансов очень важны, но вместе с бесценными навыками программа бизнес-школы может вдохнуть в студента неверное восприятие реальности. Студенты начинают думать, что каждый из них обязан стать РАЕІ и что их подчиненные должны быть РАЕІ. Они пребывают в состоянии неудовлетворенности собой и своими сотрудниками.

В следующей главе мы детально обсудим, как готовить руководителей. Сейчас же позвольте вернуться к первоначальному вопросу: если менеджера типа РАЕІ не существует, как же руководитель может избежать неправильного менеджмента?

Кто такой хороший руководитель?

Хороший руководитель не в состоянии сосредоточить в себе все навыки и качества, которые должны быть присущи хорошему управлению в целом. Однако для успешной работы в команде менеджер обязательно должен обладать девятью важными качествами.

Компетентный менеджер должен создать такую среду, в которой вероятность достижения искомых целей максимальна.

Ральф Аблон

1. Он может выполнять все четыре управленческие роли, хотя и не одинаково силен во всех. Как минимум одна такая роль удастся ему отлично, все остальные он выполняет удовлетворительно. Другими словами, в его описании с помощью кода РАЕІ нет нулей.

2. Он знает собственные сильные и слабые стороны.

3. Он поддерживает контакт с окружающими. Он прислушивается к критике своей работы с целью лучше понять самого себя. Он понимает, что он – то, что он делает.

4. У него сбалансированный взгляд на самого себя. Он реализует свои сильные и слабые стороны.

5. Он *принимает* свои сильные и слабые стороны. Он не пытается быть кем-то другим, по крайней мере, в краткосрочной перспективе.

6. Он может оценить и признать отличную работу других, даже в тех ролях, которые ему не очень удаются.

7. Он принимает мнение других в тех вопросах, где оно может быть более глубоким,

чем его собственное.

8. Он умеет разрешать конфликты, которые неизбежно возникают, когда люди с разными потребностями и стилями оказываются в одной управленческой команде, чтобы обеспечить необходимый набор профессиональных качеств.

9. Он создает среду, способствующую обучению.

Теперь давайте рассмотрим эти характеристики более детально.

Гармоничная личность

Общее свойство, которое объединяет все 15 неправильных стилей менеджмента, описанных в таблице на с. 143 – это отсутствие гибкости. Каждый из этих менеджеров, управляющих неверно, «слеп» по отношению как минимум к одной важной управленческой функции. Скорее всего, такому менеджеру будет сложно работать с теми, кто с этими ролями справляется хорошо. В качестве крайних случаев мы рассмотрели следующие типы: Одинокый рейнджер, Бюрократ, Поджигатель, Суперпоследователь.

Хорошие руководители не являются РАЕИ, но в то же время могут удовлетворительно исполнять все основные управленческие функции. У них есть сильные и слабые стороны – сильная Р или сильная Е, – но сильные стороны не препятствуют выполнению остальных управленческих ролей.

Сторм в своей работе о том, как американские индейцы классифицировали типы характеров и планировали индивидуальный рост, приводит интересный факт⁵¹. Индейцы использовали специальный Магический круг, выложенный из камней, с отмеченными направлениями на север, юг, восток и запад. С каждым направлением ассоциировалась определенная личностная характеристика, животное и цвет. Например, мудрость, буйвол и белый цвет соответствовали северу (рис. 8). «С момента рождения каждому из нас соответствует определенная точка внутри этого круга. Место этой стартовой точки определяет, как мы воспринимаем мир и каково наиболее естественное для нас направление развития в будущем», – пишет Сторм.

Человек, воспринимающий мир в одном только направлении, неполноценен. Того, кто полностью соответствует «северу», называют человек-буйвол. Такие люди мудры, но холодны и не имеют чувств. Человек-орел, которому соответствует восток, хорошо видит вдаль, но не замечает мелких деталей. Он не всегда осознаёт последствия своих действий.

Мужчина или женщина в западной точке круга обдумывает одно и то же много раз и не может принять решения. Человек, которому соответствует юг, смотрит на мир глазами мыши. Он слишком приземлен и близорук, чтобы видеть дальше собственного носа.

⁵¹ H. Storm, *Seven Arrows* (New York: Harper & Row, 1972).

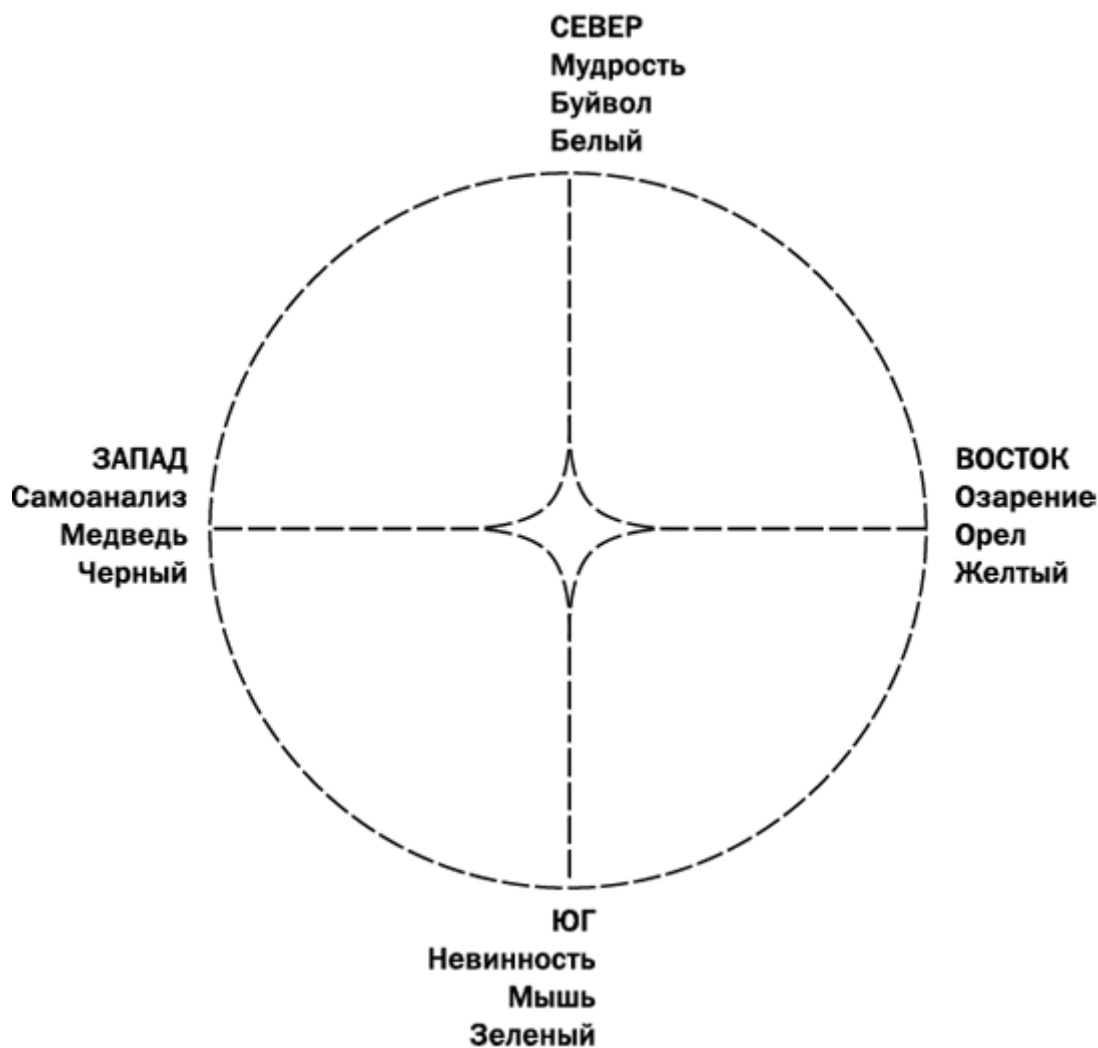


Рис. 8. Типологический круг

Это описание личностных типов имеет много общего со стилями управленческих типов неправильного менеджмента. Орел очень похож на стопроцентного предпринимателя типа 00E0. Он парит над всем происходящим, ожидая, что те, кто внизу, последуют за ним, и не задумываясь о деталях того, что требуется сделать. Мышь напоминает чистого производителя (P000). Он упорно работает, но не задумывается над долгосрочной перспективой. Сторм описывает человека-мышь так: «Он видит только то, что находится близко; вещи на первом плане загораживают остальной мир. Он может собирать – материальные объекты, факты, информацию, даже идеи. Будучи неспособным видеть достаточно далеко, чтобы осознать мир непосредственно перед его глазами как часть Больших Прерий, или большого мира, он никогда не сможет понять смысл накопленных знаний». Сильный и неторопливый медведь, обдумывающий одно и то же решение снова и снова, похож на стопроцентного администратора. (Для одностороннего интегратора аналогии нет.)

Американские индейцы, согласно Сторму, верили, что люди от рождения имеют определенные склонности. Роль религиозного лидера племени, или шамана, заключалась в том, чтобы дать возможность каждому испытать все, что ему не свойственно, чтобы человек стал гармоничным. Например, человек, соответствующий по рождению типу орла, должен научиться смотреть на мир глазами мыши и понять, как устроен такой тип людей.

Другими словами, невозможность стать PAEI не означает, что нужно с покорностью фаталиста принять существующее как данность. Это означает, что мы должны стараться

играть необходимые роли лучше, заполняя пробелы в наборе присущих нам качеств, и продолжать расти – но в то же время примириться с тем, что никто не может быть идеальным. Чтобы расти, нам нужно понять, кто мы такие.

К сожалению, не многие компании отличаются мудростью индейских шаманов. Обычно, если кто-то показал себя хорошим Р, его так и будут держать в этой роли или будут повышать до тех пор, пока человек не перегорит, превратившись в Мертвый пень.

Познать себя

Чтобы успешно управлять, мы должны хорошо знать самих себя. Мы должны знать, какие из стандартных ролей РАЕІ есть наши сильные стороны и какие слабые стороны мы должны в себе преодолеть.

Большинство людей совершенно не знает себя. Все мы немного очарованы сами собой, веря, что мы – прекрасные созидатели, отличные администраторы, творческие личности и мастерски умеем строить отношения с другими. Мы не знаем, кто мы, и причиной этого может быть слишком позитивное или, наоборот, негативное отношение к самим себе.

Я считаю, что мы – это то, как мы поступаем в отношении других. Другими словами, мы – это наше поведение. Мы узнаём о том, что за человек перед нами, не по тому, что он заявляет о себе, а из наблюдений за тем, что и как он делает.

Поставьте перед собой задачу познать самих себя – это самое сложное в жизни.

Мигель Сервантес

Такой экзистенциалистский, поведенческий подход предполагает, что для того, чтобы познать себя, мы должны поддерживать контакт с окружающим нас миром. Необходимо понять, как мы воздействуем на других. Для этого мы должны быть достаточно открыты, чтобы слышать и принимать мнение о себе других, даже если их точка зрения не соответствует нашим собственным представлениям и убеждениям о себе. Иначе мы не сможем преодолеть собственные иллюзии в отношении самих себя.

Желал бы я уметь увидеть себя таким, каким видят меня другие.

Роберт Бернс

Во время работы в Мексике я столкнулся с великолепным примером того, что пытаюсь объяснить на этих страницах. Я освоил старый кастильский испанский. На одной из лекций, пытаясь говорить на современном испанском, я сказал что-то, чего мои слушатели не поняли. Я попросил кого-нибудь, кто говорил по-английски, перевести, что же я сказал, чтобы понять, что так смутило аудиторию.

«Вы спросили, *чувствуем* ли мы вас», – был ответ. А хотел я спросить, *слышно* ли меня. Тут я понял нечто удивительное. Пятьсот лет назад испанский глагол *sentir* означал и «слышать», и «слушать», и «чувствовать». В современном языке *oír* значит «слышать», *escuchar* значит «слушать», а *sentir* значит «чувствовать». Сегодня человек может слушать, но не слышать, слышать и не чувствовать. Чтобы познать себя, менеджер должен установить контакт с внешним миром, который менее подвержен цензуре, меньше контролируем и более прямолинеен в своих реакциях. Он должен чувствовать то, что слушает и слышит. Чтобы быть в контакте с собой, управленцу необходимо быть в контакте с другими.

Для того, чтобы познать одного, нужны двое.

С. Галберт

Принять себя

Хороший управленец не пытается быть кем-то другим. Он принимает себя как есть. Его восприятие себя гармонично и сбалансировано. Он знает свои сильные и слабые стороны и принимает их.

«Принимать себя» не значит не пытаться стать лучше. Стремление стать лучше может быть вполне реалистичным, если только не является попыткой полностью себя изменить.

Ничто так сильно не мешает человеку быть в ладу с другими, как неумение быть в ладу с собой.

Оноре де Бальзак

Многие менеджеры проходят всевозможные психологические тесты. Кому-то такой тест может показать, например, что человек слишком ориентирован на результат. Окончательная рекомендация может быть такова: «Вам нужно больше ориентироваться на людей». Такой совет не может изменить человека. Если бы он мог уделять больше внимания людям, скорее всего, он бы это уже сделал. В результате такого теста менеджер просто получает дополнительный повод быть неудовлетворенным собой. Он становится все более напряженным, а поведение его не меняется.

Человек принимает себя не в результате тестов. Принятие себя есть часть процесса взросления. Юноша может действовать, исходя из своих мечтаний, зрелые же люди принимают реальность. Повзрослев, мы осознаем свои ограничения и, несмотря на них, нравимся себе.

Мы можем познать себя только в общении с другими, будучи открытыми их оценкам. Мы должны стремиться понимать собственные ограничения и возможности – так мы сможем лучше определить свое место в системе PAEI. В следующих главах мы обсудим приемы, с помощью которых можно получать от других информацию, которая поможет нам понять, как именно мы функционируем в разных управленческих ролях.

Все, о чем говорилось выше, не есть откровение. Психологи-гуманисты долгие годы говорят о том, что управленец должен быть зрелым, реализовавшим себя человеком.

Личность, реализовавшая себя. Согласно Маслоу, люди, реализовавшие себя, могут принять и себя, и других такими, какие они есть⁵². Они не отвергают тех, кто не стал тем, «кем должно». Однако самоактуализированные люди ориентированы на действие и не бывают полностью удовлетворены ни собой, ни существующим положением вещей.

Самореализующиеся люди уверены в себе и не боятся раскрывать свои чувства перед другими. Они способны устанавливать глубокие отношения, но с меньшим количеством людей, чем большинство.

Самореализующимся людям свойственно оценивать окружающих и ситуации корректно и эффективно. В общем, они легко определяют подделку, неискренность и обман.

Реакция на мир самореализующихся людей свежа и позитивна. Им свойственен восторг, удивление, даже экстаз. На проблемы они реагируют естественно и разумно.

Самореализующиеся люди шагают в особом ритме. Они опираются на самих себя и самостоятельно судят обо всем. Они независимы в мыслях и действиях. Их решения основаны на собственных внутренних стандартах и ценностях и не зависят от действий других.

Самореализующиеся люди стремятся учиться у окружающих. Маслоу пишет, что они устанавливают плодотворный обмен идеями с каждым, кого встречают. Они готовы задавать вопросы, которые другие задавать боятся. У реализующих себя людей нет ненужных шор.

В терминологии других психологов, например Белла, успешные руководители – это целеустремленные люди⁵³, то есть реализующие себя. По Беллу, целеустремленным людям

⁵² Abraham H. Maslow, ed., *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954).

⁵³ Achievers (англ.).

присуща высокая степень уверенности в себе. Они спонтанны, естественны, опираются на себя, ориентированы на достижение целей и фокусируют свою энергию на проблеме, а не на себе.

Согласно Беллу, «целеустремленные люди здоровы психологически. У них искреннее позитивное отношение к самим себе. Они нравятся себе, довольны своим местом в жизни, принимают свои сильные и слабые стороны. Они самодостаточны, так как в процессе принятия решения опираются только на собственные ценности, следуют своим чувствам и доверяют собственным суждениям»⁵⁴.

Организации под управлением целеустремленных людей, способных к достижениям (завершителей), показывают результаты выше средних. Такие руководители достигают порядка, не требуя излишней систематизации, как это делают Рабовладельцы. Моральный климат в организациях под их руководством, как правило, позитивен; подчиненные стремятся развивать собственные способности. Они стремятся к серьезным целям и мотивируют подчиненных. Менеджерский стиль целеустремленных людей – креативный.

Стиль зрелой личности. Арджирис разработал модель для описания зрелой/незрелой личности (табл. 1). Согласно этой модели, зрелый руководитель должен быть активным, независимым, иметь глубокие серьезные интересы, смотреть вперед на долгосрочную перспективу, занимать ответственную позицию, понимать и контролировать самого себя.

Таблица 1. Шкала незрелости/зрелости по Арджирису

<i>Незрелость</i>	<i>Зрелость</i>
Пассивный	Активный
Зависимый	Независимый
Однообразие поведения	Многообразие
Мелкие интересы	Глубокие
Краткосрочная перспектива	Долгосрочная
Позиция подчиненного	Позиция лидера
Недостаточное знание себя	Знание и контроль

Разглядеть достоинства в других

Поняв себя, вы должны определить, какими из недостающих вам качеств должны обладать другие. Для этого нужно понимать, какие качества требуются для эффективного руководства.

Воспользуемся сравнением и рассмотрим различия между тем, как воспринимаем снег

⁵⁴ Gerald Bell, *The Achievers*, (Chapel Hill, N.C.: Preston Hill, 1973), p. 123.

мы и как могли бы его описать эскимосы. В языке эскимосов существует пять слов, каждым из которых можно обозначить снег: мокрый снег, мелкий как крупа снег, крупные снежные хлопья и т. д. Им важно иметь отдельное название для разных типов снега.

Для того чтобы как следует и всесторонне понять особенности управленческой деятельности, мы должны знать все возможные функции, реализация которых необходима для эффективного управления. Так как никто не может быть РАЕИ, менеджер должен уметь увидеть в других те качества, которые бы компенсировали его собственные недостатки.

Односторонние люди, которые не в состоянии понять все многообразие управленческих ролей, не могут определить, принять и оценить не присущие им самим роли.

Одиноким рейнджер нанимает «бегунков» и лучше всего сотрудничает с другими Рейнджерами. Он с подозрением и неодобрением относится к Бюрократу, боится Поджигателя, игнорирует Суперпоследователя. Как же можно предполагать, что он сможет нанять на работу менеджеров таких типов? С другой стороны, Бюрократ старается избегать Поджигателя и изо всех сил пытается организовать Одинокого рейнджера.

Знать самого себя как руководителя еще не достаточно. Мы должны знать, что вообще требуется для эффективного менеджмента, и научиться видеть в других те качества, которые недостаточно развиты в нас самих. Нужно научиться ценить людей, которые могут нас дополнить.

Принимать различия в мнениях

Чтобы обеспечить наличие всех ролей РАЕИ, необходима управленческая команда – двое или больше менеджеров, стили которых являются взаимодополняющими. Но большинство руководителей недостаточно уверены в себе, чтобы работать с людьми, чей стиль работы отличается от их собственного. Они хотят не комплементарности, а схожести.

Если комплементарность стилей «навязана», то есть менеджер вынужден работать в команде, где сотрудники дополняют друг друга, а сам он недостаточно хорошо знает и принимает себя, недостаток уверенности в себе скоро проявится в его отношениях с подчиненными. Если в такой ситуации окажется менеджер, который воспринимает себя как РАЕИ, он станет препятствием для командной работы, мелким диктатором, который не приемлет никого, кто попытается подойти к задаче более творчески, чем он сам, управлять организацией менее формально, а тем более самостоятельно принимать решения.

Я никогда не встречал человека, который не был бы в чем-то лучше меня.

Ральф Уолдо Эмерсон

Можете ли вы как руководитель сосуществовать с теми, чьи сильные стороны отличаются от ваших? Можете ли вы принять свои слабости? Можете ли вы смириться с тем, что ваш подчиненный талантлив в какой-то из областей, где вы особенно неуспешны? Понимаете ли вы, что, так как вы (и никто другой тоже) не можете быть лучшим во всех четырех управленческих ролях, ваши подчиненные должны быть в чем-то лучше вас?

Все мы невежды, только каждый в своем вопросе.

Уилл Роджерс

По этим причинам делить людей на низестоящих и вышестоящих неверно. Такая градация предполагает, что руководитель идеален и соответствует коду РАЕИ, что он по всем показателям лучше, чем его подчиненный. Только для культа личности (как это было в России в эпоху Сталина) подходит градация низестоящий-вышестоящий. Для создания сильной управленческой команды, где качества менеджеров взаимно дополняют друг друга, такой подход не годится. Руководитель хорош, если его способности дополнены качествами его партнеров по команде.

Уметь управлять конфликтами

Так как для оптимального управления (PAEI) требуется целая команда людей с разными управленческими стилями, весьма вероятным становится возникновение конфликта. Хороший менеджер должен быть способен управлять конфликтами – принимать и уважать разные мнения и вырабатывать единую стратегию. Рассмотрим несколько вариантов состава управленческой команды.

p000	Paеi	000
0A00	pAei	000
00E0	paEi	000
000I	paеI	000
Команда 1	Команда 2	Команда 3

Команда 1 образует PAEI, но конфликт между участниками, скорее всего, неуправляем. Члены этой команды не уважают друг друга. Всем участникам Команды 1 не хватает гибкости, и никто из них не в состоянии принять негибкость других. Такая команда развалится очень быстро.

Команда 2 несравнимо лучше. Ее члены тоже могут не соглашаться друг с другом, но их спор будет здоровым, так как каждый член команды достаточно гибок, чтобы уважать точку зрения других.

В Команде 3 будет полная тишина, а значит, и никаких конфликтов. Все ее участники – Мертвые пни (которые никогда ни на что не жалуются).

В процессе управления *конфликт неизбежен* — а в какой-то степени даже желателен. Мэри Паркер Фоллетт утверждала много лет назад, что конфликт может быть полезен, потому что колеса крутятся именно благодаря определенному уровню трения, если только он не слишком велик⁵⁵.

Но не все могут выдержать напряженность, возникающую вместе с конфликтом. Есть люди, которые избегают трений и вообще эмоционально сложных ситуаций. Они не могут постоять за свои принципы, несмотря на то что у окружающих такая мягкотелость вызывает отвращение, насмешки или просто безразличие (самое страшное наказание).

Отстаивай хоть какую-нибудь точку зрения, чтобы не пришлось пострадать ни за что.

Таким образом, даже человек, который знает и принимает себя и позволяет другим дополнять его собственные качества, может не справляться с управленческой функцией. Если он потеряется в первом же столкновении характеров или будет требовать вечного мира, он не сможет стать успешным менеджером.

⁵⁵ Mary Parker Follett, «Dynamic Administration», *The Collected Papers of Mary Parker Follett*, ed. Henry C Metcalf and L. Urwick (New York: Harper Row, 1941).

Создать среду, способствующую обучению

Если конфликт неизбежен и, более того, является признаком качественного менеджмента, как же его контролировать и использовать? Хороший менеджер должен создать обучающую среду, где конфликт воспринимался бы не как угроза, а как возможность учиться и развиваться.

В такой среде люди учатся друг у друга, различия во мнениях воспринимаются как возможность узнать что-то новое каждой из участвующих в конфликте сторон.

Быть хорошим менеджером крайне сложно. Для этого человек должен быть полностью сформировавшимся, зрелым, сбалансированным. Увы, структура и назначение организаций могут сводить к минимуму способность людей стать хорошими руководителями.

Поддержание порядка

Условия, необходимые для формирования хорошего менеджера, должны выполняться в определенной последовательности. Если какое-то из условий не выполнено, полноценный процесс управления невозможен.

Во-первых, мы должны понять, знаем ли мы самих себя. Во-вторых, мы должны определить, как же познать себя. Мы должны установить связь с окружающим миром; нужно чувствовать то, что мы слышим; нужно быть открытыми новым идеям. Мы должны принимать оценку других, даже если она отличается от того, что мы сами думаем о себе, или того, как хотели бы выглядеть в глазах других. Мы должны стремиться осознать собственные ошибки и быть готовы *принять* себя.

Люди, которые не могут признать собственные недостатки, будут в итоге отрезаны от мира. В кодовом описании таких людей будут появляться нули, они будут все больше выражать в своей деятельности один из типов неверного управления.

Хороший менеджер знает свои сильные стороны и принимает слабые, ценит других за их таланты и всегда использует слово «мы», а не «я», говоря о принятых решениях. Заметьте, что это не монаршее «мы» – настоящий управленец на самом деле имеет в виду работу всей команды.

Организация успешна, когда коллектив полностью осознаёт факт, что руководители – всего лишь люди. Рэй Крок, президент сети McDonald's, описывает себя как провинциального парня. Он и не притворяется, что знает тонкости финансов или владеет сложными управленческими технологиями. Свою задачу он видит так: окружать себя правильными людьми, подходящими для совместной работы.

Само по себе это, конечно, не откровение. Многие управленцы соглашаются, что суть их работы – подобрать хорошую команду, которая могла бы достигать поставленных целей. К сожалению, такое простое определение управленческой работы часто игнорируется на практике. Многие менеджеры, не уважающие себя и неспособные принять тех, кто отличается от них самих, просто боятся более талантливых сотрудников. В их команде работают отнюдь не лучшие сотрудники. Они подобны владельцу скаковых лошадей, который, наполнив свою конюшню пони, надеется выиграть главный приз на скачках.

Поняв, кто мы такие, и приняв себя, мы должны научиться определять и уважать в других дополняющие нас качества. Нам часто трудно разглядеть в коллегах навыки, которыми мы сами не владеем. Когда мы научимся этому, нам придется научиться работать рядом с такими людьми, то есть признавать превосходство других в каких-то областях.

Тип отношений вышестоящий – нижестоящий – вышестоящий приемлем в департаментах исследований и разработок (R&D). Менеджер-исследователь может иметь в подчинении кандидатов и докторов наук, которые по-настоящему талантливы в своей области. Такие «нижестоящие» могут оказаться прекрасными предпринимателями (E), тогда

как их руководитель является лишь хорошим администратором (А). Тем не менее руководителя это не должно смущать. Проблемы начнутся, если на такой позиции окажется администратор, который захочет стать и хорошим исследователем, и хорошим директором исследовательского департамента одновременно – он будет конкурировать с исследователями, а не поддерживать их.

Это же справедливо и в отношении организаций других типов. Для того чтобы команда работала наилучшим образом, подчиненные должны быть лучше руководителя в своей профессиональной области.

Хороший руководитель должен уметь работать с такими подчиненными, должен чувствовать себя комфортно в организации, где сотрудники талантливы в разных областях, и превращать конфликты между сотрудниками в конструктивный процесс обучения.

Глава 10

Обучение и развитие хорошего менеджера

Изменить управленческий стиль, изменяя личность: обучение и развитие

Превращение в XX веке менеджмента в профессию и даже отрасль науки привело к росту популярности образовательных программ в области управления. Бизнес-школы и учебные программы пытаются вооружить новичков знаниями и умениями, необходимыми для успешного управления, и помочь опытным руководителям достичь большего совершенства. Существует обширная литература, в которой обсуждаются разнообразные подходы к обучению и развитию⁵⁶.

Образовательные усилия часто расходуются впустую, особенно когда предпринимается попытка создать руководителя, одинаково успешного во всех функциях и ролях, которые принято считать составляющими «хорошего менеджмента». Образование, ставящее целью создать такого универсала, бессмысленно, так как «эталонный книжный менеджер» – это абстракция, не имеющая никакого отношения к реальному человеку. Многие авторы в области менеджмента предпринимали попытку усовершенствовать абстрактное классическое описание руководителя, основываясь на наблюдениях за действиями реальных руководителей в реальных ситуациях. Выводы, сделанные на основе таких наблюдений, тоже часто применяются неверно.⁵⁷ Предложенная Минцбергом система из десяти управленческих ролей может быть более детальной, чем аналогичная система Файоля, содержащая только четыре стандартные роли⁵⁸. Однако человек, пытающийся освоить все десять ролей, ставит перед собой равно невыполнимую задачу.⁵⁹

⁵⁶ См., например, Michael L. Moore, «Superior, Self, and Subordinate Difference in Perception of Managerial Learning Times», *Personnel Psychology*, 27 (лето 1974), 287–305; Robert N. Carter, «OD Strategy for Today's Training», *Training and Development Journal*, 29 (апрель 1975).

⁵⁷ Например, см. Leonard Sayles, *Managerial Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1964); Richard C. Hodgson, Daniel J. Levinson and Abraham Zaleznik, *The Executive Role Constellation* (Boston: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1965).

⁵⁸ Имеется в виду упрощенная версия управленческой теории одного из основателей научного менеджмента Анри Файоля (1841–1925), в которой к основным административным операциям (названным впоследствии функциями управления) относятся: планирование/прогнозирование, организация, мотивация/лидерство, контроль. Генри Минцберг, один из ведущих современных исследователей управления, выделил 10 ролей менеджера, которые группируются в категории межличностных, информационных и ролей по принятию решений: руководитель, лидер, связующее звено, приемник информации, распространитель информации, представитель, предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры. *Прим. ред.*

⁵⁹ H. Mintzberg, «The Manager's Job: Folklore and Fact», *Harvard Business Review* (July – August, 1975).

В практике обучения разным ролям по системе РАЕІ уделяется совершенно разное внимание. Наиболее распространенной является подготовка Производителя (Р) и Администратора (А); как правило, программы ориентированы на определенную должность или организацию и созданы на основе материалов технических дисциплин, обучающих семинаров, разработанных внутри компании, и принятых юридических нормативов. С появлением информационных управленческих систем в обучении началась новая эра, но большая часть программ все равно имеет дело с Производителями и Администраторами.

Приобрести в процессе обучения качества, необходимые для Предпринимателя (Е) и Интегратора (І) – самых важных ролей в верхнем эшелоне управления, – невозможно. Эти навыки можно выработать только на собственном опыте. В последние годы предпринимались серьезные попытки помочь руководителям стать более успешными в роли І. Обычно программы, направленные на развитие І, основаны на методах, разработанных поведенческой наукой, – тренировка восприимчивости⁶⁰, Т-группы и т. п.⁶¹ Исследования показали, что влияние этих программ часто может быть ограничено климатом в самой организации – тем, насколько философия компании позволяет менеджерам применять полученные на тренинге навыки⁶².

Предпринимались попытки обучать менеджеров более творческим и инновационным подходам к принятию решений, – к примеру, синектике, особой методике коллективного решения проблем. Например, The Federal Executive Institute предлагал восьминедельную программу, в ходе которой участники проводили довольно много времени, «просто размышляя»⁶³.

Важный элемент системы А'С/М⁶⁴, – изменение рабочей среды для стимулирования развития функций І и Е. Предполагается создание атмосферы, в которой стал бы востребованным новый интегрированный подход к управлению и развивалось бы коллективное творчество.

Однако, даже если обучение и развитие соответствует климату организации, некоторые присущие организации особенности могут стать препятствием для применения навыков, полученных в ходе тренинга. Рассмотрим ряд таких препятствий, связанных с природой организации, и разберемся, как их определить и как с ними бороться.

Препятствия к обучению и развитию

⁶⁰ Тренинг сенситивности (восприимчивости) – практика развития межличностной восприимчивости на специально организованных групповых семинарах. Основоположником является Курт Левин (Kurt Lewin), основавший в 1947 году Национальные тренинговые лаборатории (National Training Laboratories), в которых развивалась практика тренинговых групп (Т-groups), получившая широкое распространение в США, а затем и в других странах. *Прим. ред.*

⁶¹ Хилгерт, например, предлагает десять способов, которыми руководители могут помочь самим себе думать более позитивно, чтобы лучше воздействовать на подчиненных. См. Raymond L. Hilgert, «Positive Personal Motivation: The Manager's Guide to Influencing Others», *Personnel Journal*, 53 (November 1974), 832–834. Настоящий прорыв в этой области вызвало появление методик для тренинга сенситивности.

⁶² См. Herbert H. Hand, Max D. Richards and John W. Slocum, «Organizational Climate and the Effectiveness of a Human Relations Training Program», *Academy of Management Journal*, 16 (June 1974), 185–196.

⁶³ William Quigley and Ronald J. Stupak, «An Experiment in Managerial Creativity: The Federal Executive Institute and the Policy-Making Process», *Training and Development Journal*, 28 (June 1974), 22–28.

⁶⁴ Ichak Adizes, *Dialectic Convergence for Management of Conflict*, Paper no. 10 (Los Angeles: MDOR Institute, 1979); Ichak Adizes, *A'S/M Method for Diagnosis of Organizations*, Paper no. 7 (Los Angeles, MDOR Institute, 1977); Ichak Adizes, *Democratization of Organizations*, working paper (Human Systems Study Center, Graduate School of Management, UCLA, 1977).

Недостатки иерархической организации

В каждом человеке заложены все качества, необходимые для успешного управления, хотя некоторые из этих качеств могут быть в неактивном состоянии из-за того, что не получают практического применения. Все мы (по крайней мере, латентно) *раеі*. Среда, в которой мы функционируем, способствует росту или исчезновению наших латентных способностей. Если нет уничтожающего давления извне, то люди, как правило, совершенствуются, преодолевая сложности и исполняя любую из четырех управленческих ролей – ту, которая оказывается наиболее актуальной. Однако структура современной организации обычно больше способствует уничтожению управленческих талантов, чем их развитию. Она подавляет, а не стимулирует развитие гармоничной личности. Рассмотрим современную иерархическую систему. Она существует за счет сильных сторон входящих в нее индивидуумов. Человек, который показал себя как сильный администратор, получит должность типа А и продолжит рост в этом качестве. В краткосрочной перспективе организация может получать от этого человека максимум возможного, но, если посмотреть дальше, становится очевидным, что, не получая возможности развить остальные качества (*р, е, і*), такой сотрудник может принести компании вред.

Подобный подход к продвижению сотрудников характерен для армии. Отличный сержант может не получить нового звания просто потому, что его командир не захочет лишиться хорошего подчиненного. Многие военные так и остаются в младшем чине из-за того, что слишком хорошо показали себя на этом месте.

Человек, бывший в начале карьерного пути *раеі*, будет продвигаться по служебной лестнице как *рАеі*, если начальники решат, что в роли А он наиболее успешен. Это развивает А, но не развивает ничего больше.

Жесткие барьеры, существующие между работниками и руководством, порождают неправильный менеджмент. В ситуации, когда организация пополняет ряды управленцев из собственных работников, может оказаться чрезвычайно сложно развить в новых кадрах А, Е и І и ослабить Р до *р*. Те сотрудники, которые делают карьеру с низших позиций, могут превратиться в Одиноких рейнджеров – в качестве рядовых сотрудников у них не было возможности развить функции А, Е и І.

От рядовых сотрудников и рабочих в большинстве компаний ожидают прежде всего качеств, соответствующих функции Р. Рабочие не должны быть ни Администраторами, ни Предпринимателями, ни Интеграторами. Проявление способностей к объединению людей может вообще восприниматься как угроза компании, возникновение неформального лидерства или попытки создания профсоюза.

На чуть более высоком уровне от сотрудника требуют качеств, соответствующих функции А. Но до тех пор, пока сотрудник не доберется до уровня вице-президента, ни Е, ни І от него не ожидаются. На уровне высшего руководства от сотрудника *немедленно* требуется творческий подход и способность объединять людей. Человеку, прошедшему всю должностную лестницу снизу доверху, бывает очень трудно найти в себе эмоциональные ресурсы, необходимые для исполнения этих новых функций, особенно если на протяжении 20 лет до этого его творческие импульсы подавлялись, урезались и развивались однобоко.

Наша образовательная система создает схожие проблемы. Многие годы мы относимся к детям как к несамостоятельным подросткам, а потом ждем, что, перестав быть студентами, они тут же станут полноценными взрослыми и смогут справиться с реальностью, к которой не были подготовлены. В результате большинство людей, прекращая зависеть от семьи и родителей, попадают в зависимость от работодателя, так никогда и не становясь по-настоящему свободными и ответственными.

Есть старый анекдот о выпускнике МВА одной из лучших школ, который стал президентом небольшой фирмы. В первый день ему показали производство и офис и представили подчиненным. Сев за свой стол, он пристукнул по нему кулаком для убедительности и крикнул: «Ну что, какой у

нас сегодня кейс? Давайте работать!»

Школы менеджмента продлевают это состояние зависимости и развивают в своих студентах роль А. Есть существенные причины, по которым опасно опираться исключительно на менеджеров, у которых за спиной только теоретические знания и никакой практики. Такие управленцы никогда не видели реального дела. Они становятся РА00 (Рабовладельцами), безразличными к нуждам своих подчиненных. Хуже того, им могли внушить, что они должны быть РАЕІ. Возможно, поэтому Роберт Таунсенд советует не брать на работу МВА из школы Гарвардского университета. По его мнению, их учили быть президентами, а не сотрудниками⁶⁵.

Практический опыт может быть продуктивнее, чем обычные лекции, когда дело касается того, как и почему менеджеры должны строить отношения с рабочими и рядовыми сотрудниками. В Китае принято время от времени отправлять руководителей поработать на уровне обычного сотрудника, чтобы напомнить, каково приходится тем, кем они теперь руководят. Израильские крупные компании тоже имеют похожую практику – время от времени сотрудники головного офиса переводятся на работу в отделения компании, чтобы стало понятнее, как живется их подчиненным. Обратная практика – дать возможность рабочим оказаться на месте начальника – тоже может быть полезной. В Югославии, Перу, Западной Германии, Норвегии, Швеции рабочим предлагают места в совете директоров⁶⁶, и благодаря этому рядовые сотрудники с большим уважением начинают относиться к работе руководства.

Организации должны давать людям возможность развивать в себе как можно больше разных ролей. Таким образом, люди растут личностно и могут лучше понять работу своих коллег. Маркетинг нередко незнаком с проблемами производства, а производственники могут не понимать давления, которое испытывают сотрудники отдела маркетинга; полезно дать руководителям обоих отделов возможность ближе узнать проблемы друг друга. Люди могут стать эффективными менеджерами, только если у них есть возможность развить в себе новые навыки в дополнение к тем, которые и так уже сильны. Многие коммерческие организации сочли бы такую практику роскошью, но долгосрочная выгода значительно превосходит затраты.

В израильской армии офицер не может быть повышен в звании, пока не отработает установленное время в своем звании в разных функциях «по горизонтали». Он должен увидеть организацию с разных точек зрения – и как сотрудник штаба, и как полевой командир.

В соответствии с Синергетическим методом Адизеса, А'С/М⁶⁷, в компании необходимо сформировать инициативную группу. Сотрудники производственного департамента проводят обсуждение разных проблем маркетингового отдела; сотрудники отдела маркетинга помогают людям из финансов; и т. д. Суть в том, что люди работают наиболее продуктивно, если им удастся несколько отстраниться от обсуждаемой проблемы и посмотреть на нее со стороны. Поэтому, например, врачи не лечат собственных родственников. Кроме того, такая взаимная поддержка помогает людям узнать больше о работе друг друга и продолжить развитие тех профессиональных качеств, которые в их повседневной работе оказываются не востребованы⁶⁸.

⁶⁵ Robert Townsend, *Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits* (Greenwich, Conn.: Fawcett Publications, 1971).

⁶⁶ Речь идет о практике корпоративного управления ряда европейских стран, в которой в состав Советов директоров входят представители профсоюзов. *Прим. ред.*

⁶⁷ Adizes Synergetic Method, A'S/M.

⁶⁸ Ichak Adizes, *Dialectic Convergence for Management of Conflict*, Paper no. 10 (Los Angeles: MDOR Institute, 1979); Ichak Adizes, *A'S/M Method for Diagnosis of Organizations*, Paper no. 7 (Los Angeles, MDOR Institute, 1977);

Неправильный менеджмент порождает неправильный менеджмент

Помимо навязывания руководителям ограниченных функций, организации порождают управленческие ошибки и другими способами.

Организационные роли находятся во внутреннем конфликте. Если одна из ролей доминирует, то есть превалирует какой-то один неверный управленческий стиль, тем самым исключается возможность развития других ролей. Предположим, например, что компания, основанная R0E0, стремительно развивается (и вполне успешно). Во время роста коллективу не хватает слаженности, которую мог бы обеспечить Администратор. На деле сам основатель может оказаться препятствием для установления системы контроля. Но если организация стремится расти и дальше, развитие административной функции становится необходимым. Логика развития уводит организацию все дальше от основателя, заставляя его снижать степень единоличного контроля.

Обычно в этот момент в компанию приглашается pAei для того, чтобы выработать определенный порядок. Но если во главе компании стоит R0E0, шансы на выживание менеджера типа pAei минимальны. Руководитель R0E0 будет менять бухгалтеров и административных менеджеров слишком часто, ставя таким образом под угрозу стабильность организации. Может случиться так, что, пока компанией руководит R0E0, новый менеджер типа pAei вообще не сможет приступить к работе.

Если к этому моменту организация превратилась в большую корпорацию, основателю будет все труднее контролировать ее лично. Это может привести к тому, что бизнес кто-то купит. И основатель окажется вынужден уйти либо останется на какой-то незначительной позиции.

Если организация находится в руках 0A00, начинает развиваться бюрократия. Любой менеджер типа E, работающий в такой организации, может либо приспособиться и сдаться, либо тут же уволиться. Творческие, агрессивные люди не могут выжить в условиях бюрократии, не изменившись.

Другими словами, конкретный организационный климат или стиль может стимулировать развитие конкретных управленческих ролей или препятствовать ему. Так неверное управление порождает новые управленческие ошибки.

Из всех управленческих ролей в наибольшей опасности находится E. Менеджер типа P воспринимает коллегу типа E как человека, отвлекающего его от прямых обязанностей. Администратор A считает E причиной нестабильности, а потому пытается его приручить и контролировать. Интегратор относится к Предпринимателю почти так же, как и A, – E может вызвать нестабильность и разрушить видимость единства. А сами менеджеры типа E не любят людей подобных себе, так как вынуждены конкурировать с ними за внимание.

Итак, начинается охота на E. Менеджер этого типа быстро учится сидеть тихо и не создавать шума. Одновременно, как мы уже сказали, развивается кризис управления. Майнер как-то заметил, что талантливых управленцев становится все меньше. Я считаю, что он имел в виду прежде всего руководителей типа E и I⁶⁹.

Чем больше разрастается бюрократия и чем более образованными мы становимся, тем меньше мы способны сохранять в себе функции E и I. Мы оказываемся запрограммированными на то, чтобы превратиться в часть организации, и становимся все меньше способны быть настоящими лидерами.

На протяжении всей своей истории Соединенные Штаты имели огромный приток

Ichak Adizes, *Democratization of Organizations*, working paper (Human Systems Study Center, Graduate School of Management, UCLA, 1977).

⁶⁹ John B. Miner, *Human Constraint: The Coming Shortage of Managerial Talent* (Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1974).

иммигрантов-предпринимателей. Огромные территории Америки давали им почти неограниченные возможности для развития. С ростом населения площадь свободных территорий уменьшалась. Развитие технологий привело к возрастанию количества крупных организаций. Бескрайних полей, пригодных для развития нормальных Е, становилось все меньше.

Таким образом, Е превратились в редких особей. Технологическое общество становится по сути бюрократическим, лидерские способности отмирают за ненадобностью. Мы становимся хорошо образованными людьми системы, избегаем риска и предпочитаем безопасность. С ростом благосостояния уменьшается важность роли Р. Поэтому, по крайней мере в развитых странах, существует тенденция к тому, что в процессе обучения и работы все больший акцент делается на тип рАеі.

Организация сама порождает неправильный менеджмент – и в то же время ей необходим правильный менеджмент. Иерархическая организация подавляет развитие человеческих ресурсов, необходимых для решения проблем, возникающих именно по причине иерархии. В результате неправильный менеджмент становится причиной еще больших управленческих ошибок. Неудивительно, что и обстановка в таких компаниях делается все более невыносимой.

Как же остановить излишнюю экспансию А и подавление остальных функций? Необходимы как минимум две вещи. Во-первых, нужно учить будущих руководителей работать в команде и прекратить внушать им, что каждый из них обязан быть РАЕІ. Во-вторых, необходимо изменить природу самой организации. Крайне важно выполнение обоих требований. Недостаточно просто изменить программы подготовки менеджеров – организация имеет огромные возможности манипулировать поведением людей. Простого изменения организации тоже недостаточно – новый стиль потребует нового типа управленцев, которые смогут работать в новых условиях. Подготовку управленцев мы обсудим ниже. О том, как изменить организацию, мы поговорим в главах 12 и 14.

Природа управленческой подготовки

Прежде чем обсуждать подготовку менеджеров, обсудим идею программирования решений и требования к личности, заложенные в системе РАЕІ.

Программируемость принятия решений

Процесс управления основан на принятии решений. Невозможно управлять, ничего не решая. Однако решения могут быть запрограммированными или незапрограммированными.

В компьютерной терминологии программа – это готовое решение, которое структурирует задачи, выполняемые компьютером. Например, система инвентаризации – это запрограммированное решение. Минимально допустимый уровень запасов определен заранее. Когда объем запасов достигает определенного уровня, компьютер «решает» сформировать заказ на пополнение. Когда заранее оговоренная ситуация предполагает предопределенную реакцию, можно сказать, что решение запрограммировано.

Вот конкретный пример *человеческих* запрограммированных решений. Вы выходите из офиса и направляетесь домой – и вот вы уже перед дверью собственного гаража. Последнее, что вы помните, это как вы выходили из офиса. Что происходило по пути? По каким улицам вы ехали? Где светофор был зеленым, а где красным? Если вы не помните, как же вы ехали? Ответ таков: вы ехали в соответствии с программой. Учась водить автомобиль, мы приобретаем некую программу: нас учат, что нужно остановиться, если горит красный свет; на зеленый свет нужно ускориться, проделав определенную последовательность движений. Рано или поздно вождение становится занятием, для которого нам не всегда требуется осознанное мышление.

Незапрограммированные решения – это те, для принятия которых требуется осознанное обдумывание. Чтобы принять такое решение, человеку приходится искать информацию, идентифицировать проблему, оценивать возможные альтернативы и действовать. Рассмотрим на том же примере. Вы едете домой, и автомобиль перед вами проезжает на красный. Так как такого не должно быть, у вас нет готового запрограммированного решения. Вы вынуждены искать информацию: с какой скоростью и в каком направлении движется другая машина? Вы должны оценить возможные альтернативы поведения: остановиться, ускорить движение, повернуть вправо, повернуть влево и т. д. – и выбрать наилучшую. А потом нужно действовать. В этой ситуации вы не имели заранее никакой информации для принятия решения.

Незапрограммированные решения требуют творческого подхода и готовности рисковать. Если человек не способен мыслить творчески, он не сможет определить возможные альтернативы действий, а иногда даже не поймет, что ситуация не относится к разряду типичных и потому требует нестандартного решения. Он будет продолжать вести себя в соответствии с привычным шаблоном в ситуациях, где подобное поведение неприемлемо. Многие руководители компаний совершали эту ошибку – реагировали на ситуацию стандартным способом там, где требовался новый подход.

Исследования автомобильных аварий показали, что большинство столкновений случается на расстоянии не более 10 миль от дома одного из участников. Почему? Почему мы не попадаем в происшествия чаще на незнакомых улицах? Вероятно, отчасти это можно объяснить тем, что на знакомых улицах водитель входит в режим запрограммированного принятия решений. Он попросту перестает обращать внимание на то, что происходит вокруг⁷⁰. Если мы не научимся сохранять предельное внимание даже в знакомых местах, то есть продолжать принимать незапрограммированные решения, мы рискуем попасть в аварию.

Почему запрограммированное вождение легче? Те, кому приходилось водить автомобиль в чужой стране, знают ответ на этот вопрос – там после нескольких часов за рулем человек устает так же, как после целого дня вождения в привычных условиях. Дело в том, что, оказавшись за рулем автомобиля в чужой стране, мы вынуждены принимать незапрограммированные решения, а это требует творческого подхода (выработка и оценка альтернатив) и готовности к риску (окончательный выбор альтернативы поведения). Неопределенность и риск, связанные с такими решениями, усиливают нашу напряженность.

Имея выбор между тревожностью и безопасностью, человек, как правило, выбирает последнее. Другими словами, он предпочитает принимать запрограммированные решения. Именно баланс запрограммированных и незапрограммированных решений определяет, способны ли мы справиться с ситуацией. Люди, неспособные управлять ситуацией, требующей нестандартных решений, крайне негибки. Они могут действовать только в соответствии с правилами. Аналогично люди, которые стремятся принимать только незапрограммированные решения (даже когда стандартное решение очевидно), также не отличаются гибкостью. Они постоянно «заново изобретают колесо». Их поведение запрограммировано на то, чтобы быть незапрограммированным. Такие люди быстро устают сами и утомляют всех вокруг.

Четыре основные управленческие роли предполагают разные подходы к принятию решений. Программы «производство результата» и «администрирование» предполагают обучение принятию запрограммированных решений. Производство – это вопрос применения технологии или определенных действий для решения поставленной задачи, будь то производство ботинок, продажи или привлечение инвестиций. Время от времени для решения этих задач могут потребоваться и нестандартные решения, но управленцы стараются свести количество подобных решений к минимуму, чтобы максимально увеличить

⁷⁰ Объяснить это явление можно еще и тем, что более мелкие улицы, как правило, менее безопасны, чем скоростные магистрали, и вообще люди часто и не отъезжают от дома дальше, чем на десять миль.

предсказуемость результата.

Мы все видели продавцов, которые ходят по домам или офисам, предлагая свой товар. Их речь абсолютно запрограммирована. Если вдруг перебить их речь, им приходится все начинать сначала. То же может быть справедливо и в отношении сотрудников производственных подразделений: инженеров, менеджеров по производству, операторов станков. Их готовят к запрограммированным решениям. Административные решения также по большей части стандартны и основаны, как правило, на внутренних правилах или нормативах компании.

Что такое обучение?

Многие курсы и тренинговые программы есть не что иное, как программирование. Они дают человеку некий набор инструментов, которые он может использовать, решая текущие задачи.

Британцы славились своим подходом к обучению государственных служащих, особенно тех, кто служил за пределами Британии. Сила Британской империи была напрямую связана с организаторскими способностями ее администраторов. Прежде чем отправиться на службу в какую-нибудь из колоний, чиновники проходили серьезную подготовку, практически равнозначную программированию. Их учили, что нужно делать в каждой конкретной ситуации. Такая стандартизация и превращение в рутину основных процедур позволили небольшому количеству британцев управлять массой колоний. И в Индии, и в Африке чиновники в сходных ситуациях руководствовались одними и теми же правилами.

В Гане во главе каждого министерства стоит администратор – главный секретарь; ему подчиняются несколько административных работников. Профессиональные администраторы переходят из министерства в министерство каждые несколько лет – традиция, берущая начало еще со времен британского правления. Такой администратор может очень быстро переориентироваться и начать работать в новом министерстве. Независимо от задачи, административный процесс неизменен. Очевидно, что основное назначение такой системы – контроль, хотя с управленческой точки зрения она может быть совершенно никчемной, так как разные организации требуют разных структур и процедур.

В отличие от Р и А, управленцы типа Е и I не принимают запрограммированных решений. Не существует программы, которая подсказывала бы интегратору или предпринимателю, какую новую идею начать реализовывать, или когда, или как именно это делать. Человека можно научить работать с людьми, но сможет ли он успешно использовать эти навыки, зависит от него. Выполнение функций предпринимательства и интеграции требует самостоятельности, творческого подхода и готовности рисковать.

Таким образом, вовсе неудивительно, что график работы Е и регулярность собраний его коллектива непредсказуемы. Он и сам не может объяснить, как и откуда у него возникают идеи.

Интегратор (I) также не программируем, потому что каждое новое собрание людей – это новая миссия; даже если это одни и те же люди, они приходят с разным настроением и работают с разными обстоятельствами.

Четыре управленческих стиля можно расположить по иерархии – наименее программируемый стиль принятия решений наверху, наибольшая склонность к программируемым решениям внизу.



Чем выше человек поднимается по иерархической лестнице, тем чаще ему приходится принимать нестандартные решения из-за того, что информации становится все меньше и она менее структурирована. Интеграция еще менее поддается программированию, чем Предпринимательство, потому что предпринимателю не приходится так много иметь дело с людьми, Интеграция же предполагает его постоянно – как, например, в случае объединения людей в команду для реализации группового решения. Таким образом, задача по объединению или интегрированию группы предпринимателей требует нетривиальных решений и творческого подхода в гораздо большей степени, чем просто предпринимательство как таковое. Интегрируя предпринимателей, руководитель должен объединить творческие импульсы каждого из них в единое целое – чтобы готовность к риску каждого из участников стала общей для всей команды, а индивидуальное чувство ответственности переросло в групповую ответственность.

Чем выше позиция человека в типичной корпоративной иерархии, тем больше от него требуется незапрограммированных решений. Принцип Питера (в соответствии с которым человек поднимается в иерархии ровно до того уровня, который соответствует его некомпетентности) можно проанализировать с точки зрения баланса запрограммированных и нестандартных решений⁷¹. Поднимаясь на более высокий уровень, человек должен все более творчески подходить к принятию решений и быть готовым брать на себя все больший риск. Соответственно, менеджеры после повышения нередко перестают справляться с новыми обязанностями, потому что им не хватает творческих способностей, а также из-за боязни риска.

Р и А принимают запрограммированные решения; им требуется обучение. Е и I принимают в основном незапрограммированные решения, поэтому им требуется развитие.

Содержание программ обучения и развития

Простое единовременное вмешательство не изменит стиля руководителя. Менеджер типа i не станет I просто потому, что очередной тест покажет ему, в чем его недостатки.

Изменение стиля руководства, повышение эффективности – это долгий и сложный процесс. Агентом изменений может стать образовательное учреждение.

Управленческое образование, будь то программы для высшего руководства или программы MBA, не должно ставить своей целью воспитание PAEI. Их предназначение – заполнить пробелы в коде, описывающем менеджерские качества человека, и помочь ему понять, над чем нужно работать. Стандартная бизнес-школа тем не менее ставит своей задачей воспитание «личности». Они готовят будущих президентов корпораций, которые должны стать всезнайками. Эти заведения промывают мозги молодым студентам и программируют их так, что те верят, будто могут все. Когда настроенный таким образом выпускник не справляется с работой, он не может понять причины и ищет «козла отпущения». Они обвиняют в неадекватности других: своих подчиненных, коллег и начальников.

Традиционные программы обучения для руководителей высшего звена также совершают ошибку, фокусируясь на отдельном человеке. Даже если президент или

⁷¹ Laurence W. Peter and Raymond Hull, *The Peter Principle* (New York: Morrow, 1969).

председатель совета директоров пройдет обучение по такой программе, маловероятно, что он инициирует потом какие-либо изменения в своей организации. Большинство выпускников программ подготовки для высшего руководства говорят: «Не могу сказать точно, что именно я применяю на практике... Наверное, благодаря тренингу мне удалось организовать собственные мысли». Сам руководитель мог получить огромную пользу из обучения, но для его организации эта программа, скорее всего, будет иметь небольшую ценность.

Традиционные программы для высшего руководства работают с отдельными личностями, так как вся программа строится на ошибочном предположении, что менеджер должен быть РАЕИ, что человек с хорошей профессиональной подготовкой способен совершить все необходимые изменения в своей организации.

Обучение руководителей высшего звена должно проводиться в группах, чтобы коллеги из одной компании развивали одновременно и познавательный подход (Р и А, программируемые решения), и умение строить межличностные отношения и работать в команде (Е и I). Группы из пяти и более людей из одной компании должны на протяжении всей программы работать вместе.

Предположим, что группа руководителей сформирована и есть достаточно времени, чтобы они могли пройти обучение. Чему же их нужно учить? Программа должна быть хорошо сбалансирована – нельзя уделять слишком много времени одной дисциплине. Люди, работающие в маркетинге, не должны посещать только занятия, связанные с маркетингом; бухгалтеры не должны ограничиваться только семинарами по налогообложению. Необходим обмен знаниями, если задача – воспитать руководителя, который не стал бы впоследствии Одиноким рейнджером, Бюрократом, Поджигателем или Суперпоследователем.

Управленческое образование прошло через несколько этапов развития. Долгое время обучение в области учета или инжиниринга было необходимой ступенькой для начала управленческой карьеры. Такой подход и сегодня существует во многих профессиональных организациях. Управляющий больницей или руководитель департамента медицинской службы в министерстве здравоохранения должен быть дипломированным доктором. Певец, потерявший голос, танцор, сломавший ногу, или музыкант, не способный расти профессионально, становится администратором, в лучшем случае пройдя незначительное дополнительное обучение⁷².

От декана факультета университета не требуется прохождение программы курса по подготовке администраторов. Считается, что знания, скажем, химии или физики достаточно, чтобы руководить соответствующим факультетом и распоряжаться многомиллионными бюджетами, выделяемыми факультету на исследования.

Очевидно, что определенные навыки и знание предмета деятельности организации или подразделения необходимы для эффективного управления. Такие знания входят в состав роли Р в системе РАЕИ. Но этого еще недостаточно. Менеджеры по маркетингу должны разбираться в принципах учета не хуже, чем в маркетинговых концепциях. Главный бухгалтер должен, разумеется, владеть принципами учета, но должен также пройти достаточную подготовку, чтобы эффективно выполнять роли А, Е и I. Только так профессионал может стать хорошим разносторонним руководителем.

Одна из ошибок, которую часто допускают при организации учебных программ для руководителей, заключается в том, что слушателей готовят исключительно к административной работе. Особенно часто такая ошибка допускается в программах для работников общественного сектора, потому что традиционно организация рассматривалась как некий институт и основное внимание уделялось изучению административных подсистем и технологиям принятия решений. Основное различие между администрированием в общественном секторе и в бизнесе заключается в том, что в общественном секторе не так

⁷² В 1968 году я открыл первую тренинговую программу для администраторов в сфере искусств (в Калифорнийском университете). Мне пришлось приложить массу усилий, чтобы убедить людей искусства, что для управления организацией в этой области требуется нечто большее, чем собственно знания об искусстве.

актуален вопрос целесообразности деятельности. Бизнес-администрирование учит, как подходить к постановке целей, как изучать рынок, как вырабатывать стратегию. Таким образом, занятия, *полностью* посвященные администрированию, годятся для формирования адекватных руководителей не более, чем курсы, полностью ориентированные на профессиональные дисциплины. Такие курсы концентрируются на административной составляющей управленческого процесса.

Такой же недостаток присущ и книгам по управлению, где основное внимание уделяется формальной организационной структуре. Такие книги могут признавать значение «на словах» неформальной структуры, человеческого аспекта организации, но они не содержат почти никакой информации о том, как управлять конфликтом в организации с поведенческой точки зрения.

В некоторых университетах бизнес-школы являются частью факультета экономики, потому что менеджмент считается прикладным предпринимательством. Здесь исходят из того, что хороший управленец должен знать финансы и уметь оценивать риск. Менеджеры, которые изучали в основном экономическую теорию, могут быть хорошими предпринимателями, уметь разглядеть рыночные возможности и оценить их привлекательность. Однако, как мы уже говорили выше, хорошо подготовленный предприниматель необязательно является и хорошим менеджером. Если предприниматель, даже опытный, не приведет в команду людей, которые могут установить административную систему и руководить организацией, он может разрушить все дело. Например, журнал Fortune писал о том, что Мешулам Риклис, выдающийся предприниматель, терпел неудачи, пока не нашел сотрудников, которые смогли выработать систему контроля, что позволило ему полностью заняться предпринимательской стороной развития бизнеса.

Последний хит в обучении управленцев – поведенческая наука. Некоторые психологи, которые преподают в бизнес-школах, утверждают, что изучения мотивации людей и групповой динамики достаточно, чтобы понять управленческий процесс. Они предлагают курсы, в которых многие часы тратятся на анализ межличностных отношений и лекции о том, как мотивировать последователей. В лучшем случае такое обучение может воспитать хорошего Суперпоследователя. Такому человеку не ясно, какие именно решения нужно принять. Он мало что знает о маркетинге, производстве, финансах и администрировании. Хорошо, если он может просто ладить с другими людьми.

Получается, что для руководителя недостаточно подготовки *только* в одной из управленческих функций. *Все* роли равно важны. Чтобы избавиться от нулей в коде, описывающем менеджера по системе PAEI, человек должен знать предмет деятельности (Р); административные методы (А); уметь определять цели, работать в условиях неопределенности и быть готовым к риску (Е); успешно сотрудничать с другими и управлять конфликтами, возникновение которых неизбежно (I).

И все же не стоит слишком полагаться на формальное образование. Некоторые из лучших современных предпринимателей вовсе не имеют формального образования, и, может быть, именно это и объясняет частично их успех. Обучение не уничтожило в них качества Е и А. Они знают, как адаптироваться, как работать творчески в новой среде. Они не ищут готовых решений, а вырабатывают собственные. Старший вице-президент одного из крупнейших мексиканских банков не закончил даже среднюю школу, но его подчиненные с докторскими степенями считают его настоящим лидером. Один из них сказал: «Груз образования не мешает ему, он может мыслить творчески».

Образованные люди могут быть запрограммированы. Они изучают стандартные ответы на стандартные вопросы. Опасность заключается в том, что, когда возникает нестандартный вопрос, они могут попытаться применить уже готовое решение, даже если оно и не годится. Мы тратим больше времени, чтобы научить людей «правильным» ответам, чем тому, чтобы они умели задавать «правильные» вопросы. Поэтому Иван Иллич утверждал, что наше образование не помогает людям узнавать новое, а программирует их на жизнь в соответствии

с принятыми стандартами⁷³.

Суммируем: хороший менеджер не обязательно выпускник лучшей бизнес-школы. Если на формальное образование потрачено слишком много времени, это может негативно сказаться на управленческих способностях.

Методы обучения

Обучение для Р и А

В обучении для Р и А нет ничего мудреного. Производитель должен научиться практическим вещам: продажам, инжинирингу, учету, маркетингу. Курсы, связанные с сутью профессиональной деятельности, вполне решают эту задачу. Для закрепления полученных знаний необходима практика, но в целом традиционный метод обучения вполне приемлем.

Для обучения А применима та же рекомендация: содержанием программы будет иное: администрирование, организация, систематизация, контроль исполнения. Обычный подход к такому обучению – это анализ ситуаций для выяснения, все ли запланированное было исполнено.

Кроме занятий в классе, менеджеры могут обучаться и в процессе работы. Программы для руководителей должны предполагать задания, которые позволяют группам из пяти человек из одной компании применить то, что изучено, в рабочей обстановке и отчитаться, что сработало, а что нет. Более того, в компании может быть много ориентации на результат (Р), но не всем известно какой. Специалисты из разных областей могут объяснить друг другу суть своих функций, так возникнет обучающая среда. Поразительно, как мало люди знают о собственной организации. Иногда в учебных программах, чтобы слушатели лучше понимали операционные процессы достижения результатов, им предлагают проанализировать всю организацию. Посредством такого упражнения люди начинают осознавать организационную взаимозависимость. Они учатся друг у друга тому, насколько важен каждый из них для успешной работы друг друга. Это помогает им достигать лучших результатов в своих областях.

Обучение для Е и I

Обучение для менеджеров типа Е и I часто злоупотребляет программированием. Такие программы исходят из предположения, что слушатель уже обладает качествами Е и I. Цель тренинга – просто систематизировать эти качества в соответствии с результатами конкретной деятельности. К примеру, курсы по мозговому штурму или синектике, которые учат, как стимулировать креативность и использовать ее систематически.

Университеты, институты и даже клиники предлагают бесчисленное множество тренингов для I по управлению процессами, организационному развитию, внедрению изменений, повышению межличностной восприимчивости, лидерству. Навыки интеграции и управления конфликтами можно развивать, но при условии, что в человеке уже есть способности к этому. Совершенно бессмысленно предлагать тренинг по I человеку, в коде которого на месте этой роли стоит ноль.

Методы развития

Необходимым условием для развития способностей, которые находятся в латентной форме или человеком в себе не замечаются, является среда, в которой эти способности востребованы, а их наличие поощряется. Среда в данном случае означает задачи, работу,

⁷³ Ivan Illich, *Deschooling Society* (New York: Harper & Row, 1971).

должность и организационный климат.

Прежде чем углубиться в эту тему, мы должны прояснить разницу между делегированием и децентрализацией. Делегирование – это передача подчиненному права принимать программируемые решения. Функции Р и А могут быть делегированы. Децентрализация предполагает больше, чем просто передачу стандартных полномочий. Те, кому полномочия передаются посредством децентрализации, должны быть разумны в принятии решений, брать инициативу в собственные руки, быть готовыми как инициировать новое, так и выполнять указания сверху. Другими словами, для децентрализации Е и І должны развиваться у сотрудников организации, начиная с нижних уровней. Роли Е и І не могут быть делегированы, так как они непрограммируемы. Их необходимо *взрастить*.

Итак, делегирование не есть синоним децентрализации. Для децентрализации должна быть предоставлена свобода принятия непрограммированных решений. Децентрализация предполагает больше возможностей для таких решений, что влечет за собой больший уровень непредсказуемости. Поэтому люди, которые хотят все контролировать, боятся децентрализации. Менеджеры типа А согласятся на «децентрализацию» только при условии, что смогут по-прежнему все контролировать. Этим они ограничивают шансы Е и І реализовать себя и расти профессионально. В итоге децентрализация подменяется делегированием одной-двух задач. Тем не менее децентрализация может быть отличным инструментом развития Е и І.

Существуют менеджеры, в описательном коде которых на месте Р стоит ноль, как, например, у Бюрократа, Поджигателя, Суперпоследователя; или отсутствует функция А, как у Одинокого рейнджера, Поджигателя, Суперпоследователя. Как же развить недостающие качества?

Развитие Р и А

Для того чтобы развить Р и А, перед людьми нужно поставить задачу, решение которой требует применения этих функций. Так как Р и А связаны с потребностью в достижениях и потребностью власти, то для развития Р человеку нужно поручить работу, в которой и успех, и провал зависят именно от него. Такая работа может быть связана с продажами или производственными операциями. Необходимо, чтобы в процессе выполнения работа оценивалась достаточно часто.

Развитие болезненно, потому что именно в процессе развития обнажаются наши слабости. Для людей, которые очень боятся неудач, это, вероятно, будет самым страшным испытанием. Если они не способны расти, то им, скорее всего, стоит держаться подальше от управленческих задач, поскольку такие задачи не приносят ни удовольствия, ни благодарности.

Роль А требует систематизации, порядка, детализации, власти, работы в условиях определенности, поддержания определенного уровня предсказуемости, требующего повторения и рутины. Для развития функции А перед человеком нужно ставить задачи, где требуются и поощряются А-качества. Таких задач много в области организации процесса производства, в учете, в работе с кадрами.

Поджигателю может пойти на пользу непродолжительный экскурс в непривычную для него область поддержания нормального функционирования системы.

В целом организациям неплохо удастся развивать функции Р и А. С функциями Е и І дело обстоит не так хорошо.

Развитие Е и І

Большие организации либо вовсе не приемлют менеджеров предпринимательского типа (Е), либо монополизировали все задачи, требующие предпринимательских качеств, в руках высшего руководства, не допуская к ним никого из подчиненных. Соответственно, когда

компании требуются руководители высшего уровня, их, как правило, приглашают со стороны, потому что в компании делается все, чтобы не допустить взращивания Е-таланта. Неудивительно поэтому, что для многих руководителей периодическая смена работодателя становится самым легким способом карьерного роста.

Интеграторов блокируют и искореняют не так, как Е, но их развитие тоже не особенно поощряется в организациях с исключительной ориентацией на результат и достижение целей. Организации ожидают результатов, и ради достижения результатов они обезличивают отношения между людьми. Таким образом, развиваются скорее профессиональные отношения, нежели человеческие. Все это наносит ущерб развитию I.

Развитие I-способностей требует ситуаций, позволяющих проверить способность работать с людьми. Менеджер должен уметь слушать, слышать, чувствовать и сочувствовать (см. главу 9). Он должен развивать «внутреннее ухо», чтобы слышать несказанное, шестое чувство, чтобы сравнить то, что сказано, с тем, как это сказано, и таким образом иметь полное понимание ситуации.

В любых обстоятельствах развитие связано с болью, которую можно свести к минимуму, но невозможно исключить полностью. Однако для людей без изначальной I-составляющей опыт преодоления этого недостатка может оказаться настолько травмирующим, что они предпочтут отказаться от этих попыток вовсе.

В крайнем случае (если у менеджера есть способности только к одной из четырех необходимых управленческих ролей) всякий опыт, связанный с овладением отсутствующими в его арсенале ролями, будет неприятным. Человек неизбежно будет травмирован экспериментами в непривычной области. Вероятно, в таких случаях требуется вмешательство профессионального психотерапевта. Если требуется развитие только одной роли, достаточно будет создать менеджеру возможность поработать в условиях, где недостающая функция окажется востребованной, и как можно чаще давать оценку его успехам.

Рассмотрим пример из психологии. Будучи вынужденными принимать решения в условиях малейшей неопределенности, некоторые люди переживают срыв. Для реабилитации таких пациентов терапевты иногда используют аналогию с производством телевизионных шоу, где на разных этапах разные составляющие оказываются неясными в разной степени. Пациент может двигаться от этапа к этапу с нарастающим уровнем неопределенности. Он учится выполнять задания в коллективе и ощущает поддержку товарищей по команде. Разные управленческие проблемы также предполагают разную степень неопределенности, и менеджеры постепенно учатся справляться со все более сложными задачами.

Чтобы научить сотрудников работать в разных условиях и объединить людей, можно использовать внеорганизационные мероприятия. Например, производственная организация может спонсировать артистические мероприятия, в которых могут участвовать все сотрудники. В офисе одного банка в Лос-Анджелесе есть великолепная сцена, которую соорудили и используют специально для собраний менеджеров по продажам. Если бы работники и руководители банка поставили на этой же сцене какое-нибудь шоу для сотрудников, клиентов и членов семей, это помогло бы избавиться от ненужных иерархических барьеров и сделать жизнь коллектива более интересной. Подобное мероприятие помогло бы усилить составляющую I; благодаря разнообразию усилилась бы и Е.

Лучшие способы развития I и Е – демократизация и децентрализация. В итоге формируется система, состоящая из активных участников. Такие системы существуют в Югославии, Перу, Западной Германии, Норвегии, Израиле, Швеции и странах Бенилюкс. Чем больше людей участвует в процессе принятия решений, тем активнее в организации развиваются и используются I и Е⁷⁴.

⁷⁴ За дополнительной информацией обращайтесь к следующим публикациям.

• Ichak Adizes, *Industrial Democracy: Yugoslavian Style* (New York: Free Press, 1971). Ichak Adizes, «The

I и E можно развивать даже в школах, если давать студентам задания для самостоятельной работы и возможность практиковаться. В школе бизнеса UCLA все студенты проходят как минимум один практический курс уже в первом семестре. Суть этого курса – работа с другими, в процессе которой студенты лучше узнают самих себя и учатся принимать решения на основе интеграции членов команды.

В университете Itesm в Мексике профессора и бизнесмены-практики помогают студентам в работе над учебным проектом. Задача такова: сформулировать бизнес-идею, выработать план, структуру и управлять новым бизнесом с помощью опытных наставников. Каждое поколение студентов передает свои результаты последующему.

Даже пройдя подготовку, поняв себя самого и изучив различные управленческие роли и функции, человек, работающий в одиночку, немногого сможет добиться в отношении личного развития. Работа вне команды – это работа в вакууме. Мы растем, когда работаем с другими.

Для обеспечения притока творческой и предпринимательской энергии в организацию можно целенаправленно нанимать на работу сотрудников с ярко выраженными качествами E и I. Таких людей, как правило, много в бизнесе, связанном с творчеством, например в рекламе, а также в небольших организациях. Нередко у таких людей есть за плечами опыт работы в качестве основателей компаний.

Вводя в организацию, ориентированную на P и A, человека с серьезным творческим потенциалом, важно создать условия для его полной интеграции в коллектив. В противном случае и новый сотрудник, и руководство компании вскоре почувствуют разочарование друг в друге. Об этом подробнее говорится в главе 12, когда идет речь об организационной терапии.

До сих пор мы обсуждали, как правильно готовить реальных руководителей (в противоположность нереальным «книжным» менеджерам). Но иногда просто наличия хороших руководителей недостаточно, чтобы обеспечить адекватное управление компанией. Для хорошего управления менеджеры должны работать как одна команда, и функция каждого из членов такой команды должна отвечать его личному стилю. В следующих главах мы обсудим, как обеспечить соответствие стиля и задачи и как создавать команду.

Глава 11

Соответствие индивидуального стиля требованиям задачи: создание управленческого микса

Для эффективного и продуктивного управленческого процесса необходимо, чтобы исполнялись все четыре роли (PAEI). Каждая из них необходима, но сама по себе не является достаточной для обеспечения адекватного управления. Всех четырех ролей в комбинации было бы достаточно, но ни один человек не может исполнить их все на необходимо высоком профессиональном уровне. Неисполнение одной из ролей неизбежно влечет за собой те или

Developing Nations and Self-Management», Research Paper Reprint No. 1 (UCLA Institute of Industrial Relations Publications Series, 1975), перевод главы 1 испанского издания. Ichak Adizes, «Problem of Implementation and the Role of Professional Management», Research Paper Reprint No. 2 ((UCLA Institute of Industrial Relations Publications Series, 1975), перевод главы 10 испанского издания.

• Ichak Adizes and Elizabeth Mann-Borgese, *Self-Management: New Dimensions to Democracy* (Santa Barbara, Calif.: ABC/CLIO, 1975).

• Ichak Adizes, «Industrial Democracy and Codetermination», in *Encyclopedia of Professional Management* (New York: McGraw-Hill, 1977).

• J. Zupanov and Ichak Adizes, «Labor Relations in Yugoslavia», *Handbook of Contemporary Developments in World Industrial Relations*, ed. A. Blum (Westwood, Conn.: Greenwood Press).

• Ichak Adizes, «On Conflict Resolution and an Organizational Definition of Self-Management», *Participation and Self-Management*, vol. 5: *Social System and Participation*, First International Sociological Conference on Participation and Self-Management, Zagreb, Yugoslavia, 1973, p. 17–38.

иные аномалии в управлении.

Если никто не способен быть РАЕІ, то что же тогда хороший менеджмент? В главе 9 мы сказали, что реальный руководитель, действуя, принимает тот факт, что он не может быть идеальным РАЕІ. Мы также решили, что даже если бы менеджер типа РАЕІ и существовал, то, скорее всего, его влияние на людей было бы опасно для общества в целом.

Если никто не может быть РАЕІ, означает ли это, что организации обречены на дисбаланс и аномалии в управлении? Ответ: нет. Решение – в создании управленческой команды из людей, стили работы которых взаимно дополняли бы друг друга. В нее должны входить хорошо образованные люди с разными ориентирами и личными потребностями, могущие работать вместе и компенсировать недостатки друг друга⁷⁵. Необходимы личности, обладающие предпринимательскими и организационными талантами, способные направлять организацию к новым целям; администраторы, могущие превратить предпринимательские идеи в операционную систему, создающую результат; производители, способные обеспечить функционирование системы и быть примером эффективной работы.

Проанализировав историю любой успешной организации, мы увидим, что именно команда управленцев сделала возможным достижение целей компании; команда, стиль работы, поведение и потребности членов которой различны. Как правило, успех связывается с одним человеком, возглавляющим организацию, но за ним всегда стоит команда, на которую и опирается руководитель.

В декабрьском номере журнала *Fortune* за 1972 год рассказывается, как компания *Arlen Realty and Development* стала в стране самой крупной в области недвижимости. Артур Коэн, основатель компании, и не скрывал, что успех – не только его заслуга: «Моя роль – решать, куда мы движемся [предприниматель]; задача Маршалла – организовать работу [администратор]; Артур Левин обеспечивает функционирование системы [производитель]». Сам Артур Коэн был, вероятно, интегратором и объединил людей в команду.

Для многих людей *Ford Motor Company* – история успеха одного человека. Однако, согласно Питеру Друкеру, во времена роста и наибольшего успеха, то есть с 1907 года до начала 1920-х, компанией управляла команда менеджеров, где Джеймс Кузенс был на равных с Генри Фордом и принимал решения по многим важнейшим вопросам. После ухода Джеймса Кузенса Форд стал единоличным управляющим. Не удивительно, что уход Кузенса ослабил конкурентоспособность компании⁷⁶.

Эффект командной работы открыт не сегодня. Всем знакома система семейного бизнеса. Как правило, мужчина делает закупки, договаривается об условиях, устанавливает цены и руководит бизнесом (функции Р и Е). Женщина ведет отчетность, критикует утопические идеи мужчины, формирует хорошие отношения с клиентами и сотрудниками, поддерживает моральный климат в организации и поддерживает руководителя (функции А и І).

В прежние времена в семьях тоже было принято «командное управление». Отец зарабатывал деньги, строил карьеру, поддерживал контакты с внешним миром (РЕ). Мать вела хозяйство и поддерживала уют в доме (АІ). В кодировке РАЕІ папа есть РаЕі, а мама – рАеІ.

С появлением феминистического движения многое изменилось. Женщинам надоели второстепенные роли. Они тоже захотели быть РаЕі. Однако мужчина редко готов согласиться на вспомогательную роль, поэтому во многих семьях оба партнера ведут себя как РаЕі. Такие семьи могут существовать, только если у обоих партнеров очень развита функция І, и оба готовы делить роль А. Иначе становятся необходимы домработница, секретарь, бухгалтер (А) и, вероятно, психотерапевт (І).

⁷⁵ О командной работе см. также Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value* (New York: McGraw-Hill, 1967).

⁷⁶ По оценкам Эрнеста Дэйла (Ernest Dale, *The Great Organizers* (New York: McGraw-Hill, 1960), p. 50–51).

Управленческий микс

Управленческий микс – это команда, каждый член которой является хорошим менеджером, как мы уже определили в главе 9. Дополняя друг друга, члены команды формируют PAEI. Например, команда может состоять из PaeI, pAei, paEi и paeI. А еще лучше, если в команде будут PaeI, pAeI и paEI, так как каждый из них – отличный интегратор. Но если команду составить только из PaeI, организация обречена на неправильный менеджмент.

Если два бизнес-партнера всегда соглашаются друг с другом, в одном из них нет необходимости.

Уильям Ригли, мл.

Если выбирать какую-то одну роль, обязательную для любого руководителя, то это должна быть роль интегратора. Если руководитель не может исполнять другие три роли самостоятельно, их могут исполнить другие; но он обязательно должен уметь объединить людей, чтобы каждый мог делать свое дело наиболее эффективно. Если функция интегратора не выполняется, команда не сможет стать сплоченной.

Некоторые организации предпринимали попытки создать коллективный исполнительный орган. Считая, что один человек не может управлять компанией, они пытались объединить высших руководителей отдельных функциональных подразделений для руководства компанией. Часто такой подход не срабатывает, потому что высшие руководители, как правило, подбирают для совместной работы людей, похожих на себя.

Например, руководитель типа А предпочтет работать с коллегами такого же склада. Однако команда может справиться с комплексной задачей, только если в ней приветствуется сотрудничество участников с разными сильными и слабыми сторонами.

Достаточен ли хороший управленческий микс?

Управленческий микс, состоящий из разносторонних, взаимодополняющих друг друга (PAEI) менеджеров, – хорошая стартовая позиция для эффективного менеджмента. Следующее условие: люди должны быть распределены так, чтобы каждый член команды занимал должность, где его сильные стороны были бы максимально востребованы. Интуитивно никто из нас не стал бы ожидать от человека, прекрасно выполняющего бухгалтерскую работу, что он хорошо покажет себя после перевода в отдел продаж.

В одной организации менеджер по маркетингу, который занимался исключительно маркетингом (продавцы ему не подчинялись), был сильным Р и А и весьма посредственным е и i. Он походил на типичного Рабовладельца. Из-за его управленческого стиля отдел маркетинга не был особенно популярен ни среди производственников, ни среди продавцов. Более того, планирование производства и продаж не было основано на творческих идеях. Если бы этот менеджер работал в продажах или бухгалтерии, он бы мог принести хоть какую-нибудь пользу.

Разным управленческим задачам требуется свой стиль исполнения. Важно, чтобы на каждую работу назначался соответствующий руководитель.

Соответствие задач и стиля

Чтобы сформулировать требования к индивидуальному стилю управления, необходимо ответить на четыре вопроса. После этого можно начать поиск кандидатов, чей стиль мог бы подойти для выполнения работы. При таком подходе можно обойтись без дорогостоящих программ развития и воспользоваться краткосрочными тренингами менеджеров.

1. Каковы характеристики задачи (требования задачи)?

2. Какова степень свободы при принятии решений в процессе выполнения задания (терпимость к свободе)?
3. Каковы стили работы других членов команды (требования команды)?
4. Каков климат в организации? Какие управленческие стили востребованы в организации (организационные требования)?

Требования задачи

Необходимо проанализировать требования к исполнителю задачи, которые возникнут в связи со спецификой работы. Эти требования будут соответствовать определенной управленческой роли.

- 1.-Предполагает ли задача работу под давлением?
- 2.-Требуются ли краткосрочные результаты?
- 3.-Насколько легко приписать результаты работы человеку, ответственному за ее выполнение?
- 4.-Насколько работа программируема? Легко ли обучить людей для ее исполнения?
- 5.-Как часто придется исполнителю взаимодействовать с другими людьми в процессе выполнения задачи?
- 6.-Предполагает ли задача существенное сопровождение?
- 7.-Насколько сложной является задача? Требуется ли она детального понимания работы и взаимодействия различных подразделений организации?
- 8.-Возможно ли систематизировать задачу?
- 9.-Требуется ли наличие внутри организации норм и правил для качественного исполнения повторяющихся операций в процессе решения задачи?
- 10.-Какова степень инициативности, требуемая от работника?
- 11.-В какой степени должен работник быть способен к дедукции, индукции, абстрактному мышлению для эффективного решения задачи?
- 12.-Насколько не структурирована задача?
- 13.-С какой степенью неопределенности придется иметь дело сотруднику, чтобы выполнить работу?
- 14.-Как долго будет продолжаться период неопределенности? 14. Долго. 15. Недолго.
- 16-19.-Предполагает ли задача принятие решений, связанных с риском? Если да, то каков уровень риска: нулевой (16); низкий (17); средний (18); высокий (19)?
- 20.-С какой скоростью может меняться задача в процессе исполнения?
- 21.-Необходима ли поддержка и вклад других людей (либо их взаимодействие) в выполнение задачи и в какой степени?
- 22.-Насколько противоречивыми могут быть этапы выполнения работы?
- 23-25.-Как быстро оцениваются результаты работы: быстро, почти сразу (23); не очень быстро (24); с большой задержкой (25)?

Эти 25 вопросов можно объединить в таблицу; если ответ положительный, он оценивается по шкале от 1 до 4 (1 – максимум), в зависимости от того, насколько утверждение справедливо. Это позволяет определить, какому управленческому стилю задача соответствует в наибольшей степени.

Требования, связанные с задачей

1. Предполагает ли задача работу под давлением?
2. Требуются ли краткосрочные результаты?
3. Насколько легко приписать результаты работы человеку, ответственному за ее выполнение?
4. Насколько работа программируема? Легко ли обучить людей для ее исполнения?
5. Как часто придется исполнителю взаимодействовать с другими людьми в процессе выполнения задачи?
6. Предполагает ли задача существенную доработку?
7. Насколько сложной является задача? Требуются ли она детального понимания работы и взаимодействия различных подразделений организации?
8. Возможно ли систематизировать работу?
9. Требуется ли наличие внутри организации норм и правил для качественного исполнения повторяющихся операций в процессе решения задачи?
10. Какова степень инициативности, требуемая от работника?
11. В какой степени должен работник быть спо-

**Предполагает ли задача принятие решений,
Если да, то каков уровень р**

16. Нулевой

17. Низкий

18. Средний

19. Высокий

20. С какой скоростью может меняться задача
в процессе исполнения?

21. Необходима ли поддержка и вклад других л
(либо их взаимодействие) в выполнение зад
и в какой степени?

22. Насколько противоречивыми могут быть э
выполнения работы?

Как быстро оцениваются результа

23. Быстро, почти сразу

24. Не очень быстро

25. С большой задержкой

Эта таблица – пример подхода, о котором мы говорим. Если каждому ответу на вопросы в таблице присвоить определенный вес в соответствии с конкретной задачей, то сумма значений определит, руководитель какого стиля лучше всего подойдет для ее решения.

При прочих равных условиях задача из области маркетинга потребует, вероятно, больше Р и Е, чем А; задача, связанная с бухгалтерией, предполагает больше А и I, чем Е.

Маркетинг

Бухгалтерия (для стабильной организации)

Продажи потребительских товаров

Продажи промышленных товаров

Свобода выбора при принятии решений

Чем выше человек поднимается по иерархической лестнице, тем больше власти, авторитета и влияния, а значит, и свободы в принятии решений он приобретает. С другой стороны, чем больше организация децентрализована, тем более самостоятельные решения могут принимать рядовые сотрудники.

Получается, что в разных организациях одинаковое задание потребует разных стилей менеджмента, в зависимости от степени децентрализации. Чем более децентрализована компания, тем больше в ней будет приветствоваться инициативность, и тем в большей степени будут приветствоваться роли Е и I.

Взаимодополняемость руководителя и других членов команды

Даже если человек обладает всеми способностями, нужными для исполнения всех управленческих ролей (то есть он РаеI либо рАеI или же способен выполнять управленческие роли в любой другой комбинации) и даже если его управленческие способности полностью соответствуют потребностям команды, его стиль все же может оказаться неадекватным. Чтобы определить, так ли это, необходимо проанализировать, в какой команде предстоит работать руководителю. Например, человек с ярко выраженными качествами типа I может вписаться в команду, прочие члены которой не сильны в этой области.

Необходимость взаимодополняемости стилей руководства очевидна. 10 января 1977 года в статье в Business Week рассказывается о том, что на протяжении нескольких лет в компании Occidental Petroleum обстановка вокруг должности президента напоминала фойе с вращающейся дверью. Описание господина Хаммера, председателя совета директоров и основателя компании, похоже на стиль Основателя, о котором говорилось в главе 8. Если бы не был найден руководитель, чей стиль дополнял бы стиль первого лица, с уходом Хаммера компания оказалась бы в сложной ситуации. Когда Бэйрд занял место Хаммера, банки даже предложили компании увеличение кредитных линий. Бэйрд сам был банкиром, и его консервативный стиль отлично дополнял стиль Хаммера.

Требования, связанные с организацией

Наконец, необходимо разобраться, какой стиль управления будет лучше соответствовать климату организации, к какой задаче подойдет каждый из рассматриваемых управленческих стилей.

Бюрократическая организация может нуждаться в менеджере по маркетингу предпринимательского склада, но сотрудники такой организации, скорее всего, будут ему противодействовать, пока в организации не сменится климат.

Подведем итоги: для обеспечения хорошего менеджмента требуется следующее.

1. Организации нужен не один, а целая группа руководителей, которые:

- способны играть все четыре управленческие роли;
- знают свои сильные и слабые стороны;
- принимают себя, как есть;
- принимают людей, отличных от себя;
- могут оценить в других способности, которые им самим не присущи;
- способны сотрудничать с людьми, отличными от самих себя.

2. Каждый член управленческой команды должен:

- соответствовать требованиям, связанным с его задачей;
- уметь самостоятельно принимать решения;
- дополнять других членов команды;
- соответствовать организационному климату компании.

При условии выполнения первой группы условий мы получаем управленческую команду. Если выполнена и вторая группа, значит, управленческая команда соответствует потребностям организации. Хорошее управление возможно только при выполнении обеих групп условий.

Смена работы – продвижение по службе

Индивидуальный стиль неизбежно меняется, когда человек продвигается по служебной лестнице (то есть в иерархии), не меняя при этом области специализации (оставаясь, к примеру, в производстве, бухгалтерии или продажах).



«Ну вот, бульон получился великолепным».

Рисунок Даны Фрадон, 1976. The New Yorker Magazine, Inc.

В самом низу иерархической организации для успеха требуется прежде всего созидательная составляющая Р. Когда менеджера типа Р повышают до стартовой управленческой позиции, становится более важной составляющая А. Функции Е, связанные с предпринимательством, по-прежнему не востребованы; способности к объединению приветствуются, но не обязательны. На такой позиции в организации важен сотрудник типа Р, обладающий некоторой долей I (сродни типу Тренера, который, по классификации Фидлера, наилучшим образом подходит на начальные управленческие позиции).

На следующем уровне управления – уровне департамента, – от руководителя требуются несколько иные качества. Роль Р становится менее значимой, повышается важность А. На этом уровне руководитель должен организовать работу всего департамента: установить правила и нормы, определить направление работы, создать структуру и систему оценки труда подчиненных. Тут уже не обойтись без последовательности и некоторой доли рутины. Составляющая I остается крайне важной на всех уровнях. *Всегда* необходимо формировать и сохранять команду.

На более высоком уровне, где руководитель причастен к принятию стратегических решений, увеличивается важность Е. В общем, по мере карьерного роста управленец эволюционирует так.

Рабочий

Стартовая управленческая позиция

Руководитель департамента

Вице-президент (по большей части)

Генеральный директор

Человек не всегда может изменять собственный стиль по мере продвижения по службе. У кого-то может не оказаться способностей для одной или нескольких управленческих ролей; иногда и сама организация недостаточно стимулирует менеджера к росту. Например, развитие предпринимательской функции Е подавляется до тех пор, пока менеджер не достигнет уровня вице-президента – а после этого сотрудник должен моментально обнаружить в себе качества предпринимателя. Разумеется, это чаще всего оказывается невозможным, и поэтому организации часто вынуждены приглашать на позиции высшего руководства людей со стороны.

Изменение индивидуального стиля – нелегкая задача, так как она предполагает смену собственного поведения. Для того чтобы ослабить Р, новоиспеченный руководитель должен научиться позволять другим делать серьезную часть работы. Для этого человеку нужно суметь несколько абстрагироваться от практических задач, которые совсем недавно были главной составляющей его работы, и доверить их подчиненным.

Дальнейшее продвижение на уровень руководителя департамента требует новых способностей и предполагает выработку совершенно иного управленческого стиля. С наибольшими сложностями человек сталкивается, когда от него начинают требовать предпринимательских качеств – принимать незапрограммированные решения, творчески

подходить к задачам, брать на себя риск, принимая стратегические решения. Неудивительно, что, по результатам исследований, из всех руководителей компании именно управленцы среднего звена больше всех сопротивляются переменам.

Человек может менять работу, не только поднимаясь по организационной лестнице. То есть он может менять карьеру, а не только уровень *власти* в организационной иерархии.

Смена работы – смена карьеры

Человеку необходимо менять стиль работы не только, когда он растет в должности, но и когда он перемещается из производственного отдела в область маркетинга, из маркетинга в отдел продаж, когда после работы на контрактной основе он зачислен в постоянный штат или когда человек начинает работать в новой отрасли. Такие перемены, однако, оказываются даже более сложными, чем просто продвижение по службе, так как связаны с новыми рисками. Когда меняются требования, связанные с задачей, меняется и характер взаимоотношений в команде; поэтому может возникнуть суровая необходимость смены стиля. Некоторым людям такое испытание оказывается не под силу, и им так и не удается привыкнуть к новой работе, тем более преуспеть в ней.

Итак, и продвижение по карьерной лестнице, и смена работы требуют изменения нашего собственного стиля и стиля взаимодействия с другими. Такие изменения могут быть очень болезненными. Лучше всех адаптироваться к переменам удастся тем, кто и до того был успешным менеджером. Как правило, такие люди рано становятся разносторонними личностями благодаря тому, что еще в начале карьеры им пришлось пережить какие-то серьезные перемены. Новое их больше не пугает; напротив, они ищут возможностей для роста.

Есть особая порода деревьев, которые «приучают» к пересадкам в самом начале жизни. Время от времени их пересаживают в другую почву, и так они учатся быстро приспосабливаться к новым условиям.

Есть менеджеры, которые никогда не переживали «пересадок». Изменения в условиях работы могут сломать тех, кому недостает умения приспосабливаться.

Гибкие люди – редкость. Организации препятствуют развитию гибкости – поощряется работа, а не личное развитие. Во многих компаниях сотрудники время от времени проходят тренинги. Но тренинги не заменяют развития. В лучшем случае предполагается, что развитие произойдет само собой под воздействием общества. Такие компании «экономят на копейку, но теряют на рубль». Организации должны *развивать* собственных сотрудников, чтобы иметь «закрома отборного зерна» – людей, которых в будущем можно было бы готовить для руководящих позиций. Затраты на обучение людей, не готовых к переменам и не желающих учиться, гораздо выше затрат на развитие. Развитие человеческих ресурсов совсем не накладно по сравнению с тем, во что обходятся текучка кадров, повторные тренинги и ухудшение морального климата.

Корпоративный офис

Для эффективного руководства необходима разносторонняя управленческая команда – команда эффективных менеджеров, которые взаимно дополняют друг друга и вместе создают работающую модель PAEI. Такая команда складывается из людей, у которых нет нулей в управленческом коде. Более того, управленческая команда должна соответствовать задачам и организационному климату компании.

Эффективная управленческая команда может сложиться на разных уровнях иерархии. В некоторых компаниях даже предпринимались попытки заменить президента управленческой командой – такой подход получил название «корпоративный офис». Среди компаний, использующих коллегиальное управление, – Aetna Life and Casualty, Sears, TWA, ITT, GE, Travelers Insurance, Armco Steel, Honeywell, Heublein, RCA.

Однако такие попытки не всегда успешны. В компании Aetna от коллегиального управления отказались через четыре года. RCA управлялась подобным способом всего два месяца. Попробую предположить, в чем могли быть ошибки.

Во-первых, команда PAEI не отрицает индивидуального лидерства. Члены управленческой команды не равны по положению – кто-то должен стоять во главе команды. Модель PAEI предполагает, что в процессе принятия решений первое лицо нуждается в остальных членах команды. Попытки организовать процесс группового принятия решений без участия лидера приводят к возникновению структуры, которая «задерживает или блокирует решения», как говорят сотрудники Aetna. Комитет, состоящий из равных по положению руководителей, каждый из которых считает себя PAEI, в процессе принятия решений может зайти в тупик и разрушить компанию.

Еще одна причина, по которой коллегиальное управление не работает, может быть связана с тем, что интересы или задачи членов команды не являются взаимно дополняющими или сами руководители недостаточно разносторонни. В такой ситуации комитет может впасть в непрекращающийся конфликт.

Наконец, «корпоративный офис» не будет эффективно работать, если у всех членов команды за плечами примерно одинаковый опыт, образование, одинаковые ценности и управленческий стиль. В этом случае организация начнет задыхаться от недостатка инноваций, и управленческая команда развалится.

Таким образом, для успешного функционирования «корпоративного офиса» команде требуются хорошие менеджеры, способности каждого из которых соответствуют индивидуальным задачам, а сами менеджеры должны дополнять друг друга. Во главе «корпоративного офиса» следует стоять лидеру, способному поддерживать обстановку командного взаимодействия и командную работу.

Об ответственности

Что говорит модель PAEI в отношении ответственности в организации? Предполагает ли она отсутствие личной ответственности, раз никто сам по себе не в состоянии исполнить все управленческие роли?

Как правило, управленцы понимают ответственность как нечто, что человек добровольно принимает на себя. Я хочу предложить другой подход: *каждый* несет ответственность за происходящее. Каждый член команды должен отвечать за собственный вклад в решения, которые принимает и реализует команда. Менеджер типа PAEI должен отвечать за результат; менеджер PAEI отвечает за процесс достижения результата; менеджер PAEI отвечает за идеи, направление движения, промежуточные решения; а под ответственностью PAEI остается поддержание командной работы.

Опыт показывает, что если никто не *чувствует* ответственности, никто и *не будет* ответственно относиться к работе. Руководители должны создавать атмосферу коллективной ответственности и стараться избегать распространенной ошибки, принимая всю ответственность на себя⁷⁷. Так как отдельно взятый менеджер не может быть PAEI, он и не может быть ответственным за все сразу.

Природа конфликта

Наличие отличной управленческой команды, идеально подходящей для реализации поставленных задач, еще не означает, что в организации не может возникнуть конфликт.

Организация сможет избежать конфликтов, если в ней будет всего один человек, принимающий и исполняющий решения. Но в таком случае организация как таковая отсутствует.

⁷⁷ Имеется в виду: считать себя способным выполнить все задачи самостоятельно. *Прим. науч. ред.*

Организация, состоящая из Мертвых пней, тоже будет функционировать без конфликтов. Никто не жалуется, всем просто все равно.

Конфликта можно избежать в компании, где все руководители играют одну и ту же роль – все А или все Р.

В организации Мертвых пней решения будут запрограммированы и предопределены, и никто из членов организации не захочет ничего менять. Конфликту будет просто негде возникнуть. Если в организацию входят менеджеры, имеющие одинаковый код, все они будут иметь схожую точку зрения на проблемы, и конфликта не произойдет. Однако ни одну из таких «бесконфликтных» организаций нельзя считать благополучной с точки зрения управления. В изменяющейся среде они не смогут соответствовать ни одной из поставленных целей; начнется стагнация.

Неуправляемый конфликт может возникнуть, если кто-то из членов управленческой команды не способен к исполнению всех ролей (то есть в их кодах РАЕІ есть нули). Эти менеджеры не смогут уважать и ценить вклад тех, чьи роли отличны от их собственных, и это вызовет трения и конфликты.

Даже если команда составлена из дополняющих друг друга менеджеров, а цели, исходные данные и система поощрения ясны, конфликты все же могут возникать. Есть факторы, которые, по мнению Герберта Саймона, являются причиной конфликтов⁷⁸. Причина конфликтов этого рода кроется именно в разнообразии способностей менеджеров – членов команды. Такие конфликты, однако, должны быть управляемы⁷⁹.

Применение управленческого микса

Для лучшего понимания сути управленческого микса рассмотрим две гипотетические организации. Стандартная организационная схема изображена на рис. 9. Рисунок показывает типичную команду топ-менеджмента. Глядя на нее, мы можем задать вопрос: «Каким должен быть стиль каждого из руководителей или каждого департамента?» В компании, которая достаточно велика, чтобы иметь несколько человек в высшем руководстве, управленческие роли СЕО распределяются так: наиболее высоким приоритетом будет обладать І, наименее важной будет Р. В небольшой организации на стадии становления важность роли Р, выполняемой СЕО, будет крайне велика. В компании на стадии стабильности, когда рынки определены и продукты хорошо известны потребителям, руководитель может себе позволить нанять на работу менеджеров типа Р, А и даже Е. Сам же он должен быть лидером, что означает умение объединять сотрудников в команду. СЕО, не только способный интегрировать и ставить стратегические цели (ІЕ), но также ориентированный на реализацию намеченных планов и достижение результата (ра), окажется очень эффективным руководителем. Прямо противоположный стиль будет являться предпочтительным для молодой и растущей организации, ориентированной прежде всего на результат и успешное воплощение задуманного. СЕО же зрелой организации должен уделять больше внимания видению и интеграции – роли А и Р можно оставить подчиненным.

⁷⁸ Общность индивидуальных целей, ясность и последовательность системы поощрений – все это факторы, которые влияют на разнообразие целей сотрудников и подразделений компании. См. James G. March, Herbert A. Simon, *Organizations* (New York: Wiley, 1963), p. 125.

⁷⁹ О конфликтах как проявлении хорошего управления см. Sol M. Davidson, *The Power of Friction in Business* (New York: Frederic Fell, 1967), p. 83–139.



Рис. 9. Организационная схема

Многие заголовки книг по менеджменту вводят читателей в заблуждение в отношении того, какими должны быть управленческие роли. Например, вместо того чтобы говорить об управлении *по* результатам, нужно рассматривать «управление *для* результатов *посредством* процессов», то есть EI. Название «Управление *по* целям» также кажется ориентированным исключительно на Р, то есть на количественные показатели, что может исключать из рассмотрения Е и I.

Теперь давайте посмотрим, какие стили оказываются предпочтительными для членов команды менеджеров. В области бухгалтерского учета доминирует роль А. Если организация относительно стабильна, I стоит на втором месте, за ней идет Р, последней стоит роль Е. Однако, если организация находится на стадии серьезных изменений, роль Е оказывается на втором по важности месте, так как в этот момент крайне важна способность изменить систему; I попадает на третье место, и Р – на последнее.

Если руководитель бухгалтерского департамента целиком ориентирован на результат (Р), он берет на себя полную ответственность за работу подразделения. Он станет сам работать с бюджетами, утверждать их, ставить цели для организации и оценивать эффективность работы. Рядовой бухгалтер, имеющий такой стиль, быстро разочарует своих руководителей. Поэтому для бухгалтера роль Р стоит на последнем месте. Если заменить буквенный код для бухгалтерии (pAeI) численным, то получим 3142 (или 4123), где 1 означает наивысший приоритет.

В области управления персоналом может существовать масса различных стилей, потому что четыре классические управленческие роли могут иметь множество значений. Как правило, для работы с персоналом самой важной ролью оказывается I. А вот вторая по важности роль не всегда ясна и зависит от положения отдела в организационной системе. Если задачи отдела связаны преимущественно с работой с личными делами сотрудников, как это часто бывает, на втором месте должна быть роль А. Если же отдел по работе с персоналом используется как инструмент для повышения эффективности и продуктивности, на второе место попадает роль Р. Если основная задача отдела – работа с человеческими ресурсами, второй в рейтинге становится роль Е, так как в этом случае творческий подход отдела направлен на поиски улучшений в сфере интеграции.

Предположим, что мы имеем дело с традиционным пониманием задач отдела персонала в духе «кадрового делопроизводства». Тогда мы получаем численную кодировку 3241.

Логично предположить, что в области производства наиболее важной считается роль Р. На второе место попадает А, на третье – I, на четвертое – Е. Это не означает, что предпринимательская роль для руководителя производственного департамента совсем не важна. Не забывайте, что мы говорим лишь об *относительной* важности каждой из ролей.

Задача производственного департамента – обеспечить эффективные операции (Р). Разумеется, система должна функционировать гладко (А), люди должны работать как одна команда (I). В производственном департаменте меньше значения придается изменениям и инновациям (Е). Это связано с самой технологией производства: для достижения желаемых результатов масса факторов должна находиться под контролем в течение долгого времени. Поэтому люди, связанные с производством, избегают серьезных перемен, которые предполагают болезненный процесс перестройки.

В области инженерных разработок, наоборот, составляющая Е является самой важной. Творческие способности инженеров должны быть направлены на результат (Р); новые идеи должны быть одобрены («куплены») производителями (I); и, наконец, работа должна быть максимально структурирована (А). Аналогичные приоритеты имеют четыре основные роли и в маркетинге.

Многие руководители считают, что для отдела продаж наиболее важна роль Р. Потом идет Е, так как продавец должен подходить к проблемам творчески, чтобы принимать оптимальные тактические решения. Следующее место занимает роль А, так как продавец должен понимать и исполнять принятые нормы. Последней по важности стоит I – продавец может быть индивидуалистом, хотя некоторая степень интеграции с клиентами необходима. По этой причине в продажах потребительских товаров роли I и Е могут иметь большее значение, чем А.

На рис. 10 показано, каковы предпочтительные стили для каждого из департаментов. (Напомним, что 1 обозначает наиболее важную роль.) Мы должны понимать, что департаменты производства и разработок не работают «бок о бок». Дело в том, что департамент разработок ориентирован на изменения, а производственный отдел стремится к стабильности и порядку. Причина этого различия не только в особенностях личного стиля руководителей, но, прежде всего, в требованиях их приоритетных задач, из чего уже вытекает специфика стиля руководства. В организации, где процесс управления организован правильно, между этими двумя департаментами будет существовать конфликт.



Рис. 10. Предпочтительные стили для каждого департамента

По тем же причинам находятся в конфликте департаменты маркетинга и производства. Маркетинг стремится к переменам и гибкости, в то время как гибкость производства ограничена технологией. Интересы подразделений маркетинга и разработок должны совпадать; сотрудники обоих подразделений, как правило, с одинаковым неодобрением относятся к производителям. Если же между подразделениями маркетинга и разработок нет согласия долгое время, руководство должно разобраться в причинах и принять меры.

На нашей схеме бухгалтерия оказывается в более серьезном конфликте с департаментами маркетинга и разработок, чем с производственным подразделением и отделом продаж. По стилю бухгалтерия ближе всего к отделу персонала, по крайней мере, если последний работает в стиле «делопроизводства». Если отдел по работе с персоналом становится отделом по работе с человеческими ресурсами и ему требуется информация из бухгалтерии, та вряд ли будет охотно сотрудничать.

К отделу по работе с персоналом, как правило, относятся несколько свысока, пока он

выполняет только бумажную работу. Как только это подразделение начинает проявлять инициативу и превращается в источник развития компании (Е), оно тут же становится одним из ключевых в организации. Но если инновации не дадут результата, отношение к отделу снова станет пренебрежительным.

Чтобы показать, насколько важно правильно сочетать стили и задачи, возьмем ту же организацию и поменяем ее менеджеров местами. Менеджер по разработкам сохранит свой стиль, но будет теперь отвечать за производство. Главный бухгалтер начнет руководить разработками; менеджер по персоналу возьмет под контроль продажи; руководитель отдела продаж займется персоналом. Президент возглавит отдел маркетинга, а менеджер по маркетингу будет руководить продажами или производством. В президентском кабинете воцарится стиль продавцов. Можете представить, как будет выглядеть новая организационная схема и что случится с организацией?

Количество и расположение департаментов в организации остаются теми же. Те же люди на руководящих позициях – они лишь сменили функцию. Предположим, что они могут работать в новых для себя областях – бухгалтер отлично разбирается в разработках и т. д. Вопрос: смогут ли эти люди управлять своими новыми подразделениями? Подходит ли личный стиль управления каждого из них к новой должности? Новая организационная схема представлена на рис. 11.

Что мы можем сказать о поведении организации в целом? Президент – производственник, который мало уделяет внимания людям и тому, в каком направлении движется организация. Он много работает и по типу похож на Рабовладельца. Бухгалтерия продолжает эту же тенденцию, так как главный бухгалтер ориентирован на результат и поддержание системы. Отдел по работе с персоналом также ориентирован на краткосрочные результаты. Однако производственный департамент не в состоянии выполнить поставленные перед ним задачи. Он крайне плохо организован и постоянно меняет направление движения. Отдел разработок погибает под давлением А и I. В отделе маркетинга присутствует некое видение будущего, он в целом не ориентирован на результат. Отдел продаж стремится максимально ориентироваться на результат и внедрять новое.

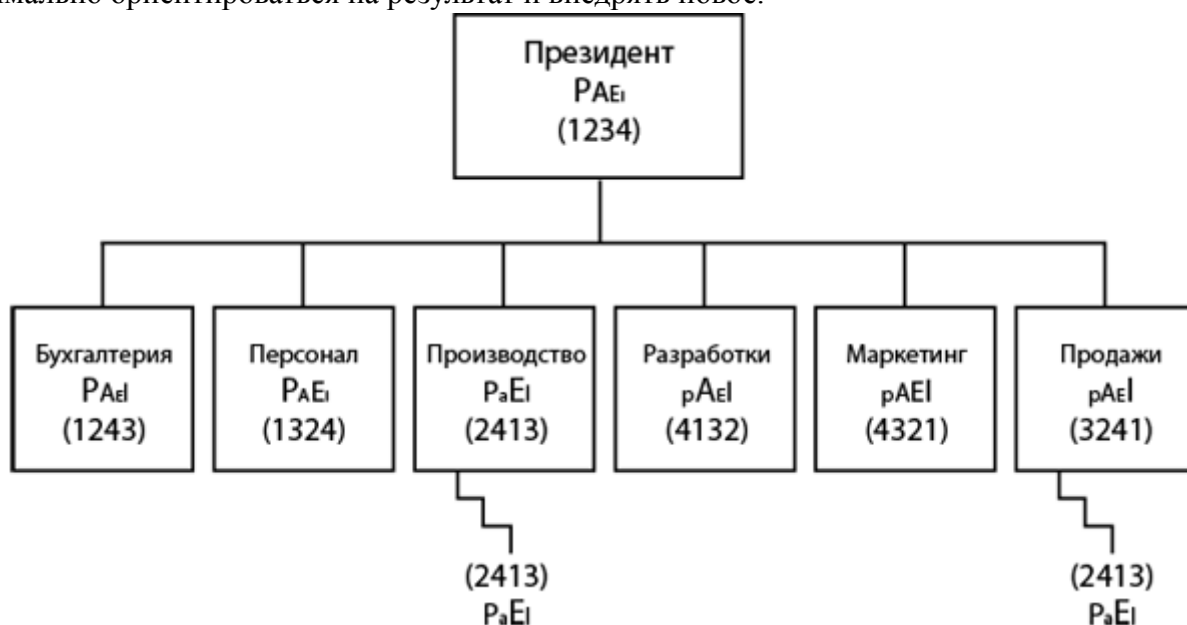


Рис. 11. Новая организационная схема

С помощью рис. 10 и 11 можно описать жизненный путь организации, исходя из поведения ее руководителей. В Институте MDOR такие схемы называются организационными голограммами. Их используют для того, чтобы определить, насколько эффективна организация, где возникают конфликты, есть ли текучесть кадров и в каком подразделении, кто может стать новым президентом и т. п.

На основании рис. 10 и 11 можно утверждать, что Организация X работает более эффективно, чем Организация Y. Это объясняется тем, что сотрудники X, начиная с президента и дальше вниз по иерархии, соответствуют занимаемой должности. Президент X – отличный интегратор, работа в компании децентрализована. Дальше анализу необходимо подвергнуть конфликты, текучесть кадров; можно также рассмотреть кандидатов на управленческие позиции в будущем.

Организационная голограмма

Рассмотрим в качестве примера простейшую организационную голограмму. Небольшой компанией (ежегодный оборот около \$2 млн) руководят трое равных партнеров.



Во-первых, очевидно, что три партнера с трудом находят общий язык. Президент на полной скорости несется вперед и все время меняет направление движения. Административный вице-президент не может контролировать президента, но пытается контролировать вице-президента по продажам, который, в свою очередь, сконцентрирован на своей работе. У кого раньше всех случился инфаркт? У вице-президента по продажам!

Наступает момент, когда партнеры решают расширить офис. Кто занимается деталями переезда? Кто решает, кому за каким столом сидеть? Очевидно, что это задача административного вице-президента. Куда он посадил президента? Надеюсь, вы догадались – подальше от себя. Куда он предложил сесть вице-президенту по продажам? Как можно ближе к себе, чтобы его контролировать.

Больше года консультант безуспешно выполнял роль I. К сожалению, справлялся он с этим плохо. Вместо того чтобы помочь партнерам развить в команде роль I, он просто пытался компенсировать ее отсутствие своей работой. Партнеры не могли без него обходиться. В итоге консультант понял свою ошибку, и по его совету в компанию был приглашен сотрудник PaeI. Но и это не помогло. Новый сотрудник не мог использовать I, так как ни у одного из первоначальных партнеров не было этой роли.

В итоге консультант предложил партнерам тренинг. Прежде чем приглашать в компанию новых сотрудников с качествами, дополняющими качества самих основателей, нужно было избавиться от нулей в их личной кодировке.

Мы обсудили, кто такой «реальный» менеджер (в противоположность «книжному»), как его готовить и как формировать управленческую команду, в которой индивидуальный стиль каждого участника соответствует его работе. Мы показали, как развивать организацию и расширять ее управленческий штат в соответствии с реальными нуждами. Но это только часть картины. Организации проходят цикл развития. Простое увеличение количества хорошо подготовленных менеджеров, соответствующих задаче и отлично работающих в команде, само по себе не даст искомого результата. Организационный климат, то есть стиль, соответствующий этапу жизненного цикла организации, должен соответствовать стилю управленческой команды. Изменение организационного климата необходимо, если требуется ускорить процесс совершенствования управленческой системы, что сказывается и на результатах.

Процесс изменения организационного климата мы обсудим в главе 12.

Глава 12

Организационная терапия

Цель организационных изменений – повернуть вспять «старение» организации. Один из методов – «пересадка органов», когда увольняется все высшее руководство и нанимается новая управленческая команда. Как же осуществляется такая операция?

Часто для выработки нового организационного устройства тайно приглашаются консультанты. Все их действия по планированию, увольнению и найму держатся в секрете. Когда все наконец претворяется в жизнь, это напоминает государственный переворот. В ходе такой «операции» может пролиться много «крови». Организация может получить слишком серьезные раны и впадет в шок, после которого нелегко прийти в себя. У людей вырабатывается стойкое неприятие самого слова «изменения». Они болезненно реагируют всякий раз, когда кто-то пытается сообщить, что в компании что-то не так. Существующие проблемы требуют серьезных изменений в организации, но люди уже не готовы даже говорить об этом. На собственном опыте они убедились, что перемены болезненны и не всегда целительны. Во избежание больших потрясений сотрудники публично отрицают существование проблем, хотя в частных разговорах постоянно жалуются. Проблемы, однако, не решаются, так как жалобы не ведут к функциональным изменениям в организации.

Как же улучшить состояние такой организации, не причиняя новую боль коллективу? Как переключиться с организационной хирургии на организационную терапию? В этой главе мы обсудим тему организационной терапии, опираясь на модель PAEI.

Мой подход к организационной терапии для организаций различается в зависимости от стадии жизненного цикла, на котором находится компания (о некоторых деталях этой терапии уже говорилось в главе 8). В своей основе эта терапия состоит из серии заданий, над которыми организации предлагается поработать. В соответствии с определенной теоретической моделью принимается решение о том, кто именно будет выполнять эти задания, а также последовательность и сроки их выполнения. Иногда применяется и «классическое» решение для организационных изменений – по мере необходимости приглашаются новые руководители, которые затем постепенно интегрируются в существующую структуру.

Работа с организацией на стадии младенчества (Paei)

Чтобы оградить новорожденную организацию от неприятностей, необходим постоянный и пристальный присмотр. Ей требуется внимание, поддержка, защита от внешнего мира. Консультанты нередко занимаются такими организациями на добровольных началах: денег в компании пока нет, а времени требуется много.

В новорожденной организации нет системы, поэтому она часто попадает в сложные ситуации, когда все потребности разом требуют немедленного удовлетворения. Консультант-«терапевт» должен выступать как минимум в двух функциях: во-первых, помочь осознать реальность; во-вторых, вместо того чтобы постоянно подсказывать, что нужно делать (очень распространенная ошибка – консультант превращается в сотрудника), он должен помочь выработать видение будущего и долгосрочные цели. Новорожденная организация должна осознать собственные возможности для роста и с помощью консультанта-«терапевта» научиться формулировать реалистичные ожидания.

Из-за неопытности новорожденные организации часто берут на себя нереалистичные обязательства. Из-за нехватки ресурсов они часто перегружены. В результате из поля зрения пропадает стратегическое видение, а планы на будущее ограничиваются лишь той узкой картиной мира, которую руководство успевает заметить. Поскольку новорожденная организация слишком занята неважными и бесполезными вещами, она растрчивает себя по пустякам.

Так как ресурсов в новорожденной компании всегда не хватает, она еле сводит концы с концами. Нередко в компании кончаются оборотные средства.

Консультант-«терапевт» должен постоянно «держат клиента за руку»: помогать преодолевать кризисы, а самое главное – помогать понять, чего им делать не стоит.

Новорожденным организациям дают задания, позволяющие им учиться анализировать окружающую среду, планировать будущие финансовые потоки, предсказывать объем продаж и производства, оценивать потребность в кадрах. Однако выполнять эти задания нужно не спеша. Попытки превратить новорожденную компанию в хорошо структурированную и специализированную организацию, как правило, наносят вред. Поскольку на этой стадии руководителям компании приходится многое делать самим, трата времени на разработку процедур SOP⁸⁰ поставит под угрозу само выживание компании в конкурентной среде, снизив ее гибкость и продуктивность.

Некоторые новорожденные организации тратят слишком много времени на выстраивание систем или покупают компьютерные управленческие системы гораздо раньше, чем требуется. Другие устраивают себе просто шикарные офисы – опять же гораздо раньше, чем могут себе это позволить. Разумнее было бы отложить всю эту роскошь на будущее.

Основатель одной из подобных организаций приобрел автоматизированные системы управления, взял в аренду дорогой красивый офис и установил в организации такие порядки, которые делали любую импровизацию невозможной и поощряли стандартизацию и стабильность. Организация не справилась с такими расходами и к тому же быстро растеряла былые преимущества, которые заключались в гибкости и приспособляемости.

Организационные консультанты-«терапевты» помогают молодым компаниям научиться предсказывать, анализировать и планировать.

Для выполнения каждого из этих заданий назначается отдельный сотрудник, потому что компания еще слишком мала, чтобы позволить себе пригласить команду. Сроки исполнения не устанавливаются жестко, потому что компания и так перегружена работой, – если компания движется в правильном направлении, этого уже достаточно.

Новорожденные организации могут испытывать сложности с развитием функции Е – например, потому что у самого основателя эта функция недостаточно развита или консультанту не удастся научить организацию видеть перспективную картину собственного будущего. В этом случае организация попадает в ловушку Одинокого рейнджера. Владелец работает день и ночь, но достигает лишь незначительных результатов. Большая часть выручки направляется на оплату процентов по кредитам.

Получается, что владелец работает на банк или на поставщиков. Иногда он оказывается слишком занят даже для того, чтобы просто оглядеться вокруг и посмотреть, что делают конкуренты. Его цены могут быть слишком низкими, и поэтому растущий объем продаж не приносит ему увеличения прибыли. Компания может обанкротиться – ловушка Одинокого рейнджера становится могилой. Случается, что компания умирает, когда владелец уходит из бизнеса, – или начинает развиваться, если появляется новый менеджмент.

В любом случае, пока новорожденная организация жива, ее руководителю приходится работать больше, а получать меньше, чем в другом месте ему платили бы как наемному работнику. Единственный мотивирующий фактор – независимость и гордость за то, что он строит собственный бизнес.

Если есть возможность привлечь к управлению нового менеджера, он должен быть прежде всего силен в Е; следующей по важности функцией идет А, потом I, и наименее важной остается Р. Владелец новорожденной организации, как правило, не может себе позволить наемного директора. Тогда ему приходится уступать право владения.

Работа с организацией на стадии «Давай-давай!» (PaEi)

⁸⁰ SOP – standard operating procedures – стандартные операционные процедуры.

Основная цель организации на стадии бурного роста «Давай-давай!» – перейти в стадию Юности. Она нуждается в усилении функции А – организации и стабилизации. После того как руководство выработало направление и стратегию развития, консультант-«терапевт» должен направить организацию в сторону большей систематизации.

Цель терапии для бурно растущей организации – помочь понять, чего не *нужно* делать. Это необходимо, потому что именно на этой стадии развития организации слишком часто разбрасываются и пытаются поспеть сразу всюду.

Первое задание, которое консультант-«терапевт» должен предложить такой компании, – перечислить все проекты, которые в работе: те, что только начаты, те, что уже близки к завершению, и те, что только обсуждаются. Затем руководители должны оценить необходимые для каждого проекта ресурсы и время. В результате компания на стадии «Давай-давай!» нередко бывает шокирована, когда обнаруживает, что пытается проделать работу, на которую нужна целая жизнь, за один год. Чем раньше такая организация осознает, что необходимо установить приоритеты, тем быстрее она вырастет. Задача консультанта-«терапевта» – помочь научиться устанавливать приоритеты. Организация должна осознать, понять на опыте и принять тот факт, что ресурсы ограничены, и в таких условиях необходимо сравнивать относительную стоимость каждой из возможностей. Решив работать над одним из проектов, компания должна осознанно отказаться от другого. Цена одного проекта – это упущенная выгода, связанная с отказом от другого.

Это простое правило экономики, известное как «правило масла и оружия»⁸¹, приведено много лет назад Полом Сэмюэльсоном в книге «Экономика»⁸². Обычно для растущих организаций это правило становится неприятным открытием, так как их сотрудники часто хотят получить побольше и оружия, и масла одновременно.

После того как бурно растущая организация установила приоритеты, она получает следующее задание – детально проработать цели и задачи.

Здесь важно не позволить организации отойти от принятого плана. Консультант должен постоянно «держат клиента за руку», контролировать процесс добавления новых задач и, если прежние планы нарушаются, обращать на это внимание руководства. На стадии «Давай-давай!» растущая организация часто ведет себя несколько хаотично – говорятся вроде бы правильные вещи, но как только контроль слабеет, команда вновь берется за старое, пытаясь делать все сразу.

С организацией на стадии «Давай-давай!» достаточно сложно работать. Команда то и дело пытается отказаться от услуг «терапевта», так как он постоянно напоминает ей о реально существующих ограничениях. Организация, в сущности говоря, должна взрослеть с естественной для нее скоростью. Члены команды часто так увлечены своими идеями и результатами, что не хотят слушать «пророчеств о Судном дне» из уст консультанта, напоминающего о том, что «завтра придется заплатить за сегодняшнюю неразбериху».

Члены растущей компании просто слишком заняты, чтобы хоть какое-то время потратить на организацию рабочих процессов. Кроме того, они не видят *краткосрочной* пользы от такой траты времени. Обычно в растущей организации поощряются те, кто демонстрирует результат. Команда сопротивляется возможному усилению административных тенденций и совсем не готова позволить консультанту со стороны осуществить хоть какие-то изменения в управлении.

В такой ситуации нужно просто подождать, пока организация «сама вырастет». Однако, если ей никак не удастся самостоятельно стать более организованной и она не примет помощь со стороны, она попадает в «ловушку основателя» (P0E0), которая описана в главе 8.

В организации на стадии «Давай-давай!» все предложенные «терапевтом» задания должны реализовываться небольшими командами, по два-три человека. Задания должны

⁸¹ Guns and butter (англ.).

⁸² Economics.

быть короткими и выполнимыми (лучше давать много мелких заданий одно за другим). Это необходимо, потому что сотрудники организаций, находящихся в этом возрасте, слишком нетерпеливы, чтобы долго ждать результата. Если они не видят немедленной отдачи и не получают поощрения, они теряют интерес к работе с консультантом и прерывают курс лечения.

На более поздних этапах в бурно растущую организацию не так уж сложно ввести и интегрировать солидного pAeI (на более ранних этапах такой руководитель стал бы для компании обузой). Обычно эта персона хорошо принимается и признаётся. Менеджеры типа pAeI и PaEi, работающие вместе, образуют тандем, подобный паре в семейном бизнесе. Тот, кому достаётся роль pAeI, обеспечивает порядок, стабильность, даже рутину, контролирует общее направление движения, оставаясь при этом улыбчивым и дружелюбным человеком.

В развитии компании наступает момент, когда ввести в коллектив pAeI становится несложно. Такого человека, как правило, хорошо принимают и ценят. Если менеджер такого типа появляется в команде слишком рано, у его новых коллег просто не находится для него времени, его постоянно «отодвигают на второй план», до лучших времен. Ему может показаться, что им пренебрегают, его забыли, не ценят. Как только он соберётся покинуть компанию, коллеги начнут его уговаривать: «Подожди еще немного... мы еще не готовы... еще чуть-чуть, и мы *будем* готовы делать то, что ты предлагаешь. Пока просто не время... не торопись». Консультант-«терапевт» должен помочь менеджеру типа pAeI влиться в коллектив как можно быстрее.

Работа с организацией на стадии юности (pAeI)

Взрослеющая организация склонна к некоторой шизофрении. Она хочет стабильности, пытается избавиться от поверхностных проектов, неразберихи в процессе развития, избегает дорогостоящих и бесполезных вложений. Компания стремится установить внутренние нормы, стандарты, системы. В то же время она хочет сохранить свободу, некоторую долю безответственности, возможность пробовать новые методы. Она хочет устанавливать новые рекорды, и побольше.

В такой организации консультант-«терапевт» оказывается меж двух огней. Если он помогает добиться системности и стабильности, с ним не согласится одна часть коллектива. А если он не станет ничего систематизировать, с ним не согласится другая часть коллектива. Вообще вряд ли что-то из предложенного человеком со стороны будет принято *всеми без исключения* членами команды. Работа с организацией на стадии взросления предполагает кучу хлопот. Консультанту потребуется невероятное терпение. Ему нужно научиться балансировать между гибкостью и систематизацией и быстро менять направление и задачи.

Например, после задания, связанного с планированием будущего, он может предложить команде подумать над системой, необходимой для реализации планов. Поддерживая оптимальное напряжение между структурой и процессом, консультант должен помочь организации сконцентрироваться на желаемых результатах, а потом на процессе их достижения. Получается, что шизофренией, в некоторой степени свойственной взрослеющей организации, можно управлять, работая одновременно и с процессом, и с результатом, предлагая короткие, быстро выполнимые задания.

Когда взрослеющая организация четко определяет цели и учится их придерживаться, она становится зрелой. Если взрослеющая организация не способна фокусироваться на планах, она становится либо косной, либо похожей на Поджигателя. Похожей на Поджигателя ее делает потеря интереса к систематизации. Организация ввязывается в слишком большое количество проектов и развивает стремительную и хаотичную деятельность. Если компания теряет роль I, она становится косной и со временем исчезает, потому что не может приспособиться к новым условиям или достичь результата (0A00).

Работая с взрослеющей организацией, консультант, как правило, дает задания сразу целой группе, в которую входят специалисты из разных областей (маркетинга, производства,

продаж и т.д.). Так обеспечивается адекватный баланс между А и Е. Терапия учит организацию фокусироваться на Р.

На этом этапе важно строгое соблюдение сроков выполнения заданий. Без этого шизофрения только усилится, а консультант будет метаться между А и Е, становясь жертвой их противоречий.

В организацию на стадии взросления сложно привести нового менеджера. Даже консультанту трудно с такой компанией, а новому руководителю будет еще сложнее. Однако появление хорошего менеджера типа РАЕi (если удастся найти такого) может дать импульс к улучшению. Такой человек может привнести в организацию понимание необходимого направления движения, и в то же время он вполне в состоянии справиться с непоследовательностью поведения команды.

Типичная ошибка – попытка объединить взрослеющую организацию и организацию аристократического типа. Первая ищет стабильности, направления, спокойствия. Второй нужна свежая кровь. В долгосрочном плане слияние может обернуться катастрофой для обеих команд.

Аристократическая организация видит во взрослеющей компании только ее недавнее прошлое – стадию роста – и предполагает, что та в скором времени превратится в стабильную зрелую компанию. Взрослеющая организация, напротив, не понимает, что аристократическая компания уже прошла стадию зрелости, и стремится к объединению из-за громкого имени, славы и денег аристократической компании. Кажется, что организации вполне соответствуют потребностям друг друга, – и принимается решение о слиянии или поглощении. Решение это, однако, основано на неверных предположениях, и руководство ни одной из участниц не осознает, что именно потребуются, чтобы вновь образованная организация могла функционировать.

Аристократическая организация не в состоянии задать направление движения, а взрослеющей организации еще не хватает концентрации для того, чтобы создавать результат. Она оказывается слишком непредсказуемой, чтобы существовать в паре с «аристократом». В итоге руководство компании-покупателя принимает решение уволить менеджмент покупаемой компании. Если взрослеющей организации удастся привлечь менеджера типа РАЕi, весьма вероятно, что через некоторое время он станет президентом аристократической организации. Если же взрослеющая организация окажется с руководителем типа рАеi во главе, он лично вполне впишется в стиль аристократической организации (рАеI), но ни одна компания в итоге не выиграет от слияния. В долгосрочной перспективе слияние может оказаться бессмысленным, то есть не даст ожидаемого эффекта синергии.

Работа с организацией на стадии расцвета (РАЕi)

Роль I в зрелой организации, как правило, оказывается менее развитой, чем прочие основные роли, потому что ее сотрудники работают посредством результата и на результат. В зрелой организации лишь межличностным отношениям уделяется минимум внимания. Тут принято считать, что значение имеют лишь бизнес-результаты и рыночные показатели. Соответственно, темп роста зрелой организации опережает ее собственную способность готовить руководителей. Компания начинает все больше нуждаться в системе управленческой подготовки и оценки менеджеров.

Прежде всего, зрелой организации требуется децентрализация, чтобы поддерживать темпы роста. Таким образом, основной задачей консультанта-«терапевта» становится содействие процессу децентрализации. Децентрализация, при которой сохранение Е сопровождается развитием команд (I), может в долгосрочной перспективе создать организацию типа РАЕI.

Задания консультанта предполагают определение пределов децентрализации. Они включают в себя моделирование новой организационной структуры (чтобы дать возможность сотрудникам привыкнуть к новой системе) и тренинг управленческой команды (чтобы она

могла справиться с новыми задачами).

Группы, получающие такие задания, состоят из тех сотрудников, которые впоследствии должны будут управлять вновь образованными подразделениями. Сроки выполнения заданий устанавливаются не слишком жесткими, но и не плавающими.

В зрелой организации у новых менеджеров, как правило, не возникает проблем с адаптацией. Так как бизнес постоянно растет, сотрудники чувствуют себя уверенно и по-доброму встречают новичков. На этой стадии компания лучше всего адаптируется, если приобретает другие компании или оказывается купленной кем-то.

Если в зрелой организации не происходит децентрализации, она постепенно входит в состояние застоя. Менеджмент стареет, продажи растут, штат увеличивается. Компания становится слишком «тяжелой».

Работа со стабильной организацией (PAeI)

Пробуждение сознания – вот главная задача организации в состоянии стабильности. Команда должна осознать, что роль Е уменьшается и растет роль I. Среди сотрудников компании царит полное единодушие и они довольно глухи к тому, что происходит вокруг.

Консультант должен помочь такой компании планировать будущее, анализировать конкурентную среду, предвидеть угрозы и новые возможности, *ставить* новые сложные цели. Как только коллектив такой организации снова начинает видеть будущее, необходимо реорганизовать и быстро децентрализовать компанию, чтобы стимулировать и стабилизировать Е. Если при этом удастся развить I, не нарушая I и А, появляется шанс создать организацию типа PAEI.

Работая с компанией в стадии стабильности, консультант должен давать задания большим группам людей. Тут важны жесткие сроки, чтобы «разбудить» людей; группа должна состоять из сотрудников разных подразделений, чтобы как можно больше активизировать Е.

В стабильной организации или на более поздних этапах развития адаптация новых руководителей становится все более сложной. В организации все уже устоялось, новый стиль руководства будет укореняться с трудом. Чем старше организация, тем больше ее коллектив будет сопротивляться различным индивидуальным стилям менеджмента.

Стабильная организация нуждается в «емкости» для Е. Если в стабильной организации появляется приглашенный менеджер типа PAEI, ему придется нелегко – он слишком отличается от коллектива. Однако интеграция все же возможна.

Работа с организацией на стадии аристократии (pAeI)

Работать с организацией на аристократической стадии, как правило, намного труднее, чем в любой другой период ее жизни. Аристократическую организацию нужно разбудить, вывести из «синдрома Финци-Контини». Первое, что я делаю, начиная работу с такой компанией, – провожу сессию групповой синергетической диагностики (SyndagTM⁸³). На это требуется три дня. SyndagTM – это особым образом организованная работа в группе, в ходе которой участники делятся друг с другом информацией о проблемах в организации. После таких обсуждений группа начинает понимать серьезность проблем и необходимость перемен. Рабочие сессии SyndagTM необходимо проводить достаточно часто⁸⁴, чтобы люди видели, в каком состоянии находится организация, и могли сравнить это с желаемым положением дел. Консультант-«терапевт» должен постоянно обращать внимание клиента на проявления «синдрома Финци-Контини».

⁸³ Synergetic participative diagnosis.

⁸⁴ В текущей практике – раз в год. *Прим. науч. ред.*

После того как команда осознала необходимость перемен, необходимо «нарастить Е-мощности» организации. Консультант дает задание проанализировать миссию организации; в этот момент применяется еще одна разработанная мной модель. Она помогает группе анализировать технологическую, политическую, экономическую, юридическую и физическую составляющую рабочего пространства организации. Все это позволяет группе оценить возможности и угрозы, перед лицом которых стоит организация.

Понимание будущего помогает команде выработать стратегию, для реализации которой создается новая, децентрализованная организационная структура. Как только решение о децентрализации принято, сотрудники компании проходят тренинг, который должен стимулировать поведенческие изменения в коллективе. В какой-то момент компания начинает все больше походить на рАЕI, и у людей уже появляются сомнения в том, увидят ли они когда-нибудь результат всех этих изменений. Из своего опыта могу сказать, что в течение года такая децентрализованная организация становится РАЕI.

Для того чтобы стимулировать развитие роли Е, не уменьшая I, консультант работает в группах, состоящих из сотрудников разных специальностей и разных уровней иерархии. Сроки выполнения заданий устанавливаются жестко, должно возникать чувство безотлагательной необходимости их выполнения.

В аристократическую компанию не рекомендуется приглашать нового менеджера с сильно развитой функцией Е. В такой компании сотрудники представляют собой «общество взаимного восхищения»; основное внимание уделяется деталям и стабильности, а не росту. В таких условиях человеку с преимущественно предпринимательским подходом будет сложно выразить себя и стать творческим лидером. Гораздо легче в такой коллектив вольется менеджер типа РаЕi или РаЕI. РаЕi имеет больше шансов на успех, так как он ориентирован на результат и работает на поставленную цель – именно в этих качествах нуждается аристократическая организация, именно они могут ее вдохновить. Сотруднику типа раЕi для интеграции в аристократическую организацию придется действовать в обход системы.

Когда в компанию аристократического типа приходит человек, чей стиль не соответствует стилю компании, коллектив будет пытаться обескуражить и переделать новичка. Роль А находится в конфликте с Е, так как последняя предполагает серьезные изменения, которые первая не может контролировать и потому не приемлет. В итоге либо менеджер типа Е вынужден уйти, либо организация его поглощает, как чужеродный элемент, и он теряет эффективность. Другими словами, организация вырабатывает иммунитет к посторонним или чужеродным субстанциям, не принимая качества, которые могли бы быть полезны для ее развития.

Чтобы интегрировать Е в аристократическую организацию, консультант-терапевт первым делом пытается определить, есть ли в коллективе кто-то с активным Е. Как правило, таких людей несложно заметить, именно они жалуются обычно, что что-то идет не так, как должно бы. Именно от таких людей аристократическая организация старается избавиться. Терапевт настаивает на том, что они должны остаться, – он пытается остановить «потерю крови» и удержать Е.

Следующим шагом консультант формирует группу для работы над каким-либо новым проектом, актуальным для компании (создание нового продукта, выход на новый рынок), который может быть выполнен в короткие сроки. Консультант рекомендует поставить во главе команды нового менеджера типа Е. В команду приглашаются все оставшиеся сотрудники с развитой ролью Е из разных функциональных подразделений и с разных уровней иерархии. По сути, такая команда и есть обходной путь, с помощью которого можно преодолеть препятствия, создаваемые сотрудниками типа А на пути любых перемен. Объем задач, поставленных перед командой Е, постепенно увеличивается; среди них активизируется роль Р. Все это стимулирует обновление организации в целом. Люди снова видят, что перемены возможны. Постепенно возникают новые многофункциональные команды. Вновь пришедший менеджер типа Е в создающемся климате начинает чувствовать себя более комфортно.

Если аристократическая организация близка к банкротству, создание команды представляет гораздо больше трудностей, так как роль Е исчезла из компании полностью – на ее месте уже возник ноль. Коллектив совершенно не приемлет изменений. В такой ситуации единственным решением может быть «хирургическое вмешательство» – замена управленческой команды. Однако одной хирургии недостаточно, и позже понадобится период восстановления – организационной терапии.

Работа с бюрократической организацией (0A0i; 0A00)

Как правило, бюрократические организации не решаются пригласить консультанта, который сможет взглянуть на проблемы комплексно, а ограничиваются лишь приглашением специалиста по анализу управленческих систем, что способствует усилению и без того уже избыточной функции А.

Таким организациям, скорее всего, требуется и «хирургическое вмешательство», и долгая «реабилитация» после него. Операция должна создать обходной путь – усилить функцию Е. В этот момент, вероятно, потребуются особая настойчивость, потому что коллектив будет из всех сил сопротивляться нововведениям.

Восстановительный период понадобится, чтобы снова активизировать функцию Р. Шоковая терапия (угроза увольнений, слишком жесткие требования) не рекомендуется – это просто напугает людей, и они бездумно будут выполнять любые задания консультанта. Результат окажется краткосрочным, и в итоге организация снова впадет в апатию. Более того, непродуманные действия могут вынудить оставшихся адекватных менеджеров покинуть компанию; после этого организация просто впадет в кому.

Вместо жестких мер необходимо пригласить несколько новых руководителей и помочь им вписаться в коллектив.

Что касается воскрешения мертвой организации, то это мы оставим на милость ангелов.

Может ли внутренний консультант помочь организации?

В последнее время среди крупных корпораций стало модным создавать собственные консалтинговые департаменты, которые часто называются департаментами организационного развития (ОР).

Такие департаменты могут быть функциональными только на ранних стадиях жизненного цикла компании. В организации на стадии стабильности или более поздних этапах развития департамент развития вряд ли принесет много пользы. Молодой организации требуется развитие ролей А и I; для этого достаточно и ресурсов самой компании, внутренние консультанты могут не опасаться за свое место. Однако, приближаясь к зениту, организация все больше нуждается в Е, и тут уже не обойтись без агрессивного вмешательства и даже провокаций. Внутренние консультанты не заинтересованы или могут оказаться не в состоянии инициировать достаточно серьезные изменения внутри компании. Создается впечатление, что специалистов по организационному развитию учат исполнять только роль I. Чаще всего сами они оказываются всего лишь 000I. В *лучшем случае* такой специалист может быть раeI. Такой стиль совершенно не годится для более зрелой организации, когда требуются серьезное обновление и даже омоложение системы. Специалист типа раeI или 000I может лишь поддерживать то, что уже существует. Сотрудники департамента ОР, таким образом, скорее сохраняют сложившийся в компании порядок вещей, чем инициируют перемены.



Рис. 12. Рекомендованные меры

Посредством моего терапевтического метода А'С/М, представленного выше, происходит обучение и развитие интеграторов как агентов изменений. Я пришел к выводу, что, по крайней мере на ранних стадиях терапии, необходимо участие эксперта со стороны, который поддерживал бы определенный темп развития, при необходимости корректировал бы направление и гасил бы возникающие негативные реакции отдельных членов команды на изменения. Компании, которые находятся на стадии стабильности или уже пережили эту фазу, нуждаются уже не просто в совете – тут требуется более сильное «лекарство», которое тоже оказывается более эффективным, если прописывается приглашенным консультантом, а не штатными сотрудниками.

Обобщение

Давайте подытожим описания, анализ и рекомендации.

1. Идеальных руководителей не существует.
2. Поэтому необходима команда дополняющих друг друга людей *с разными индивидуальными стилями поведения*.
3. Индивидуальные стили менеджеров должны соответствовать задачам, которые ставятся перед каждым из них.
4. Конфликт неизбежен и желателен.
5. Необходимо создать обучающую среду, чтобы трансформировать конфликт в конструктивный процесс.
6. Чтобы поддерживать омоложение системы, требуются периодические, своевременные и терапевтические организационные изменения.

Часть IV Выход из ловушки

Глава 13

Еще один и последний (?) раз: что же такое менеджмент?

Мы, желающие, ведомые незнающими, делаем невозможное для неблагодарных. Мы сделали так много, так надолго, обойдясь лишь малым. Теперь мы умеем сделать что угодно из ничего.

Что есть менеджмент?

Мы часто относимся к происходящему вокруг как к чему-то, что само собой разумеется. Мы предполагаем – и очень хотим, – чтобы организации делали свое дело. Нас не удивляют новые автомобили, новые продукты в магазине, да и перемены в мире вообще. Если мы задумаемся о том, как это все происходит, мы можем решить, что менеджмент играет крайне важную роль в нашем изменчивом обществе. Питер Друкер утверждал, что «менеджмент – это история успеха двадцатого века».

Задумайтесь на минуту – а что такое «менеджмент» или «управление»⁸⁵? Людей, работающих в разных областях (администрация, финансы, маркетинг), на разных уровнях, в разных странах, попросили подобрать синонимы к этому слову. Так получился целый список значений, но прежде, чем перейти к нему, попробуйте написать хотя бы несколько синонимов сами. Что для вас означает слово «управление»?

Управлять — это значит...

Приведенный ниже список содержит многие из значений, которые люди часто выбирают как синонимы к словам «управление», или «менеджмент». Разделяете ли вы их точку зрения? *Управлять* — это значит:

- Планировать
- Сворачивать
- Слушать
- Вводить
- Обучать
- Общаться
- Исполнять
- Отслеживать
- Реагировать
- Применять
- Интегрировать*
- Заставлять
- Решать
- Руководить
- Повиноваться
- Внедрять
- Судить
- Беречь
- Оценивать
- Принуждать
- Изменять
- Администрировать
- Использовать
- Претворять в жизнь

⁸⁵ Management – управление, организация, администрирование, руководство, правление. В данном случае мы выбрали управление.

- Направлять
- Регулировать
- Справляться
- Контролировать
- Формировать
- Надзирать
- Делать
- Манипулировать
- Вести операции
- Править
- Развивать
- Проводить обзор
- Координировать
- Учить
- Выполнять
- Организовывать
- Образовывать
- Изобретать
- Вести*
- Кооперировать
- Потворствовать
- Мотивировать*
- Инспектировать
- Осуществлять
- Достигать
- Вдохновлять
- Доминировать

Это далеко не все ответы, но этот короткий список дает представление о том, что было предложено в качестве определений. Мы можем проверить, насколько перечень полон, сравнив его с определениями, приведенными в словарях.

Random House Dictionary ⁸⁶ определяет «управлять» так: инициировать, выполнять, брать ответственность, заботиться, доминировать, влиять, справляться, направлять, руководить, контролировать, владеть (оружием), изобретать, вести бизнес, вести коммерческие дела, быть главным, тренировать (как лошадь).

Funk and Wagnall's Dictionary ⁸⁷ добавляет новые синонимы к имеющемуся у нас списку. Определения понятия «управлять»: направлять или ограничивать, вести, поддерживать в желаемом состоянии или настроении путем убеждений, ставить в подчинение, контролировать, вмешиваться, делать управляемым, учить.

Oxford Illustrated ⁸⁸ предлагает еще: добиваться своего с помощью хитрости, выдумывать, достигать цели, справляться.

Webster's Third New International ⁸⁹ определяет понятие «управлять» так: делать управляемым путем правильного обращения; обходиться с осторожностью; вести аккуратно; направлять, руководить, приказывать.

Давайте проанализируем предложенные синонимы. Если не брать пока в расчет слова,

⁸⁶ *The Random House Dictionary* (New York: Random House, 1967).

⁸⁷ *Funk and Wagnall's New Standard Dictionary of the English Language* (New York, 1963).

⁸⁸ *Oxford Illustrated Dictionary* (Clarendon Press, 1962).

⁸⁹ *Webster's Third New International Dictionary* (Springfield, Mass.: Merriam, 1954).

помеченные звездочкой, – *вести, мотивировать, интегрировать*, – среди оставшихся синонимов можно увидеть нечто общее: каждый из них предполагает дисбаланс между управляющим и управляемым. Каждый термин предполагает, что человек А что-то проделывает с человеком Б. Например, А оберегает, направляет, контролирует Б и даже планирует за него. Обратная ситуация, когда Б делает что-то в отношении А, не рассматривается. Получаем, так сказать, общий знаменатель всех приведенных синонимов: существует иерархия, в которой А говорит Б, что нужно делать. Человек А независим, а человек Б зависим. Б должен действовать так, чтобы удовлетворить А.

Подчинение приказам

Многие слова в приведенном выше списке, особенно несколько последних, связаны с обеспечением подчинения. Предполагается, что менеджер знает, что он хочет делать. Цель управленческого процесса – обеспечить повиновение руководителю со стороны подчиненных, то есть зависимых от него людей. Вот почему он должен направлять, решать, обучать, руководить, образовывать, надзирать, оценивать, инспектировать, администрировать и т. д.

Общий смысл определений связан еще и с происхождением самого слова «управлять», или manage. Оно происходит от итальянского manegg (iare), что означает управлять, тренировать (лошадь, например), и образовано от латинского manus – рука.

Представьте себе процесс управления лошадью. Если опытный наездник может заставить лошадь совершить маневр, мы говорим, что он способен управлять лошадью. Чем больше наездник совершенствуется, тем лучше ему удастся добиться от лошади полного послушания. Мы предполагаем, что наездник, прекрасно зная, чего он хочет добиться от животного, может заставить его повиноваться. Хотя лошадь гораздо сильнее наездника, природа их отношений такова, что именно наездник принимает решения, а лошадь повинует, а не наоборот.

Другой пример, хотя и менее очевидный, связан с вождением автомобиля. Чтобы управлять автомобилем, водитель совершает некие движения руками и ногами и ожидает немедленной, предсказуемой и адекватной реакции механизма в ответ. Многим хотелось бы научиться управлять организацией так же, как управляют автомобилем или лошадью. Большинство менеджеров предпочло бы руководить организацией, которая реагировала бы на их команды как идеально работающий механизм или прекрасно обученная лошадь. Они бы хотели, чтобы организация немедленно и безоговорочно поддерживала все принятые ими решения. Большинство управленцев оценивают себя по тому, насколько четко они способны заставить организацию действовать в соответствии с их планами.

Как мы уже говорили, в основе такого подхода лежит предположение, что водитель или наездник знает, куда он хочет попасть и что намерен делать. Хороший водитель и хороший наездник знают, как заставить машину или лошадь работать. Находящиеся в их управлении объекты вроде бы не имеют собственных намерений – это просто инструменты, контролируя которые человек добивается нужного результата.

Чтобы обеспечить такой же уровень предсказуемости и такую быструю реакцию, человек, управляющий людьми, пытается свести к минимуму разницу между тем, что может и что должно быть сделано. Он выполняет управленческие функции – планирование, организация, контроль, – стараясь при этом добиться идеального послушания от подчиненных, которые, в отличие от лошади или автомобиля, имеют собственные желания, идеи и идеалы. Как правило, люди далеко не полностью соответствуют желаниям других людей. По меньшей мере, это не случается автоматически, как это происходит с хорошо работающей машиной.

Директивная мотивация

Синонимы «вести», «мотивировать», «интегрировать», которые мы пока не рассматривали, имеют аналогичные коннотации. Глаголы «вести, лидировать»⁹⁰ могут в действительности означать «манипулировать». Лидер-манипулятор заставляет людей следовать за собой, куда бы он ни пошел, независимо от их личных интересов. Получается, что «вести» на самом деле означает выяснить, как заставить последователей пойти туда, куда хочет лидер.

Существует теория, по которой лидер должен менять собственный стиль в зависимости от ситуации, в которой находится организация, чтобы обеспечить повиновение подчиненных и достижение поставленных целей. Если цели ясны, остается только определить, как заставить подчиненных работать для их достижения. В этой ситуации ближайшим синонимом слова «вести», по моему мнению, оказывается вариант из *Webster's* — «направлять аккуратно».

Мотивация тоже может быть связана с манипулированием. Небольшой ролик, который часто используется для тренингов по мотивации, начинается словами: «Это ролик о мотивации, то есть о том, как добиться максимума от ваших сотрудников». Если не работает контроль и система наказаний, может быть, помогут мотивация и поощрения? Заголовки книг, например «Management of Organizational Behavior», «Utilizing Human Resources», тоже намекают на манипуляции как часть концепции мотивации (слово «использовать», utilize, в числе прочих значений подразумевает и эксплуатацию). Решение уже принято. Теперь требуется только определить, как лучше его выполнить – контролируя или мотивируя? Фредерик Херцберг начинает свою знаменитую статью «One More Time: How Do You Motivate Employees»⁹¹ словами: «Сколько разных авторов книг, статей, речей и семинаров пытались еще раз ответить на вопрос: что нужно сделать, чтобы подчиненные делали то, чего я от них требую?» Перечитайте еще раз. О чем говорит Херцберг – о мотивации или манипуляции? В этом случае мотивация превращается в то, что *Webster's* определил как «делать управляемым путем правильного обращения».

Будучи администратором, вы должны раз десять погладить подчиненного по голове за каждый полученный им от вас пинок. Поэтому лучше свести количество подчиненных к минимуму. Иначе вам не хватит рук, а ноги так и останутся незагруженными.

Thomas L. Martin, Jr. *Malice in Blunderland* (New York McGraw-Hill, 1973), p. 32

Мотивацию можно рассматривать как инструмент, с помощью которого менеджер обеспечивает повиновение, добивается собственных целей или целей, стоящих перед организацией. О таком превратном понимании мотивации свидетельствует и литература на эту тему. Во многих книгах мотивация рассматривается как средство увеличения производительности и прибыльности, а это и есть цели управления. Но являются ли они также целями всех членов организации? Никто не задается вопросом, почему рабочий должен быть заинтересован в повышении производительности. В какой из книг о мотивации улучшение морального климата в команде само по себе считается мерой успеха управленцев? Если где-то и говорится о морали, то лишь в конце, после того как разобрались с серьезными вещами, например прибылью.

Совершенно неудивительно, что некоторые профсоюзы в Соединенных Штатах выступают против системы мотивации, расширения полномочий и тому подобных вещей. Они воспринимают все это как приемы, с помощью которых руководство манипулирует рабочими, увеличивая продуктивность и тем самым повышая степень эксплуатации.

⁹⁰ Lead – управлять, командовать, возглавлять, вести, превосходить, лидировать и прочее.

⁹¹ «Еще раз: Как вы мотивируете служащих?»

В одной из публикаций журнала New Yorker некоторое время назад был воспроизведен диалог между матерью и сыном. Мать, психолог по профессии, однажды попросила сына вынести мусор – и начала говорить о чем-то еще. Сын ее перебил: «Конечно, мама, я вынесу мусор, но только, пожа-а-а-луйста, не надо меня мотивировать».

В теории и на практике классический процесс управления основывается на *использовании* и контроле человеческих ресурсов. Посмотрите на то, какие слова тут произносят – «область контроля», «единство руководства» и т. д. А почему не «область мотивации» или «единство направления»?

Обучение сотрудников организовано так, чтобы повысить их способность работать на воплощение целей организации.

Классическая управленческая теория – планирование, организация, мотивация и контроль – есть, по сути, теория о том, как хорошо образованная элита должна принимать решения для организации, а потом обеспечивать эффективное выполнение этих решений остальными сотрудниками организации.

Классическая управленческая теория *элитарна* – поскольку руководство составляет лишь малую часть всего коллектива. Она не демократична, так как предполагает, что те, кем управляют, вряд ли могут выражать собственное мнение в отношении того, кто ими управляет (иначе говоря, руководство навязано сверху) или что должно быть сделано (задачи, которые выполняют подчиненные, формулируются начальниками).

Необходим ли менеджмент?

Если менеджмент имеет такие недостатки, почему организации не могут ставить цели и достигать их без него? В некоторых странах менеджмент организован на основе ротации и не является профессией. Так организованы, например, кибуцы в Израиле. В других странах пытались вовсе обойтись без менеджмента. В Югославии вводили самоуправляющиеся системы, в которых коллектив управлял бы собой сам⁹².

Несмотря на попытки искоренить менеджмент или ослабить его роль, он все-таки остается доминирующей силой, к мнению которой должна прислушиваться вся организация⁹³. Почему? Что делает менеджмент таким незаменимым? Какую роль он играет в организации?

Некоторые считают, что менеджмент – пережиток доиндустриальной эры, что организации только выиграют без всех этих многоуровневых пирамид власти. В литературе полно примеров того, как организации оказываются под управлением некомпетентных менеджеров, и их сообразительные секретари и ассистенты помогают им справиться с работой. Но, так или иначе, все покушения на жизнь менеджмента проваливаются. Менеджмент, подобно птице феникс, снова и снова возрождается из собственного пепла в качестве доминирующей силы. Что же делает менеджмент незаменимым? Попробуем ответить на этот вопрос, проанализировав, что делают менеджеры.

Чем занимаются менеджеры?

В книге «The Managing of Organizations» Бертрам Гросс пишет: «Для решения сложных социальных задач людям необходимо либо усовершенствовать существующую организацию,

⁹² Ichak Adizes, *Industrial Democracy: Yugoslav Style* (New York: Free Press, 1971). Переиздание: Los Angeles: MDOR Institute, 1977.

⁹³ Ichak Adizes and Elizabeth Mann-Borgese, eds., *Self-Management: New Dimensions to Democracy* (Santa Barbara, Calif.: ABC-CLIO, 1977).

либо создать новую. Но организации не могут управлять собой сами – они должны управляться кем-то. Если люди берутся за более сложные задачи, им приходится создавать все более крупные и мощные организации. Это требует еще бóльших управленческих усилий»⁹⁴.

В нашем веке менеджмент стал самостоятельной областью науки. Он ассоциируется с организациями и профессионализмом. Мы воспринимаем менеджмент как средство идентификации проблем и применения всевозможных инструментов для их решения.

Обычно мы представляем себе организацию как иерархическую структуру в форме пирамиды, которой управляют менеджеры и руководители, стоящие наверху пирамиды. Правильнее было бы представить себе организацию в виде песочных часов. Руководители оказываются в самом узком месте. Над ними стоят акционеры, совет директоров, а также масса внешних контрагентов: советники, контролирующие органы, конкуренты, поставщики, клиенты, прочие люди и юридические лица, состоящие с организацией в каких-либо отношениях.

Менеджмент отвечает за результат, работая под постоянным давлением со стороны всех, кого мы поместили в верхнюю часть часов. Чтобы достичь максимума в такой агрессивной среде, руководство стремится контролировать как можно больше составляющих. Легче всего удается контролировать все, что находится внутри организации, – людей, выполняющих приказы. Чем больше степень неопределенности во внешнем мире, тем более иерархической (ориентированной на контроль, основанной на силе власти) становится организация⁹⁵. Беннис сетует, что, хотя он предполагал, что организации должны становиться все более гибкими в нестабильной среде, происходит как раз наоборот – организации становятся все более бюрократическими. «Теперь я могу сравнить то, что, по мнению специалиста, теоретика, *должно* было произойти, с тем, что на самом деле *может* произойти в неидеальном мире». Вместо того чтобы наблюдать появление и процветание временных лидеров, временных рабочих групп, временных авторитетов, Беннис наблюдает обратное – нестабильная среда делает бюрократию неизбежной.

Рост степени контроля оказывается нормальной реакцией на угрозу системе. Чем более непредсказуемы опасности, тем крепче мы держимся за свое оружие. Неудивительно, что в большинстве случаев руководители компаний выступают против участия подчиненных в управлении. Такие нововведения повысили бы степень неопределенности, только добавив проблем руководителям компаний.

Итак, руководство управляет неопределенностью и принимает решения о том, как компания должна себя вести в условиях изменяющейся среды. Эти же люди определяют реакцию организации на угрозы со стороны внешнего мира. Потребность организации в руководителе связана как раз с тем, что ей приходится реагировать на появляющиеся угрозы и новые возможности, причем чем сильнее колебания состояния рабочей среды, тем выше степень неопределенности и серьезнее риски. Чем выше степень риска, тем жестче руководство стремится контролировать те факторы, на которые вообще может влиять. Если перемены происходят и нет потребности в мудрых взвешенных решениях, роль менеджмента теряет актуальность.

Менеджмент необходим, чтобы обеспечить предсказуемую и эффективную реакцию организации на изменяющиеся условия внешней среды. В то же время управление является ориентированным на элитарный, недемократичный, связанный с эксплуатацией процесс. Должно ли руководство компании полностью отдаваться в руки группы руководителей (или даже одного человека)? Я твердо убежден, что это не обязательно так – вся эта книга и есть мой аргумент *против* концентрации управленческой власти в руках узкой группы.

⁹⁴ Bertram M. Gross, *The Managing of Organizations* (New York: Crowell Collier, 1964).

⁹⁵ Ichak Adizes, *Industrial Democracy*, chap. 7.

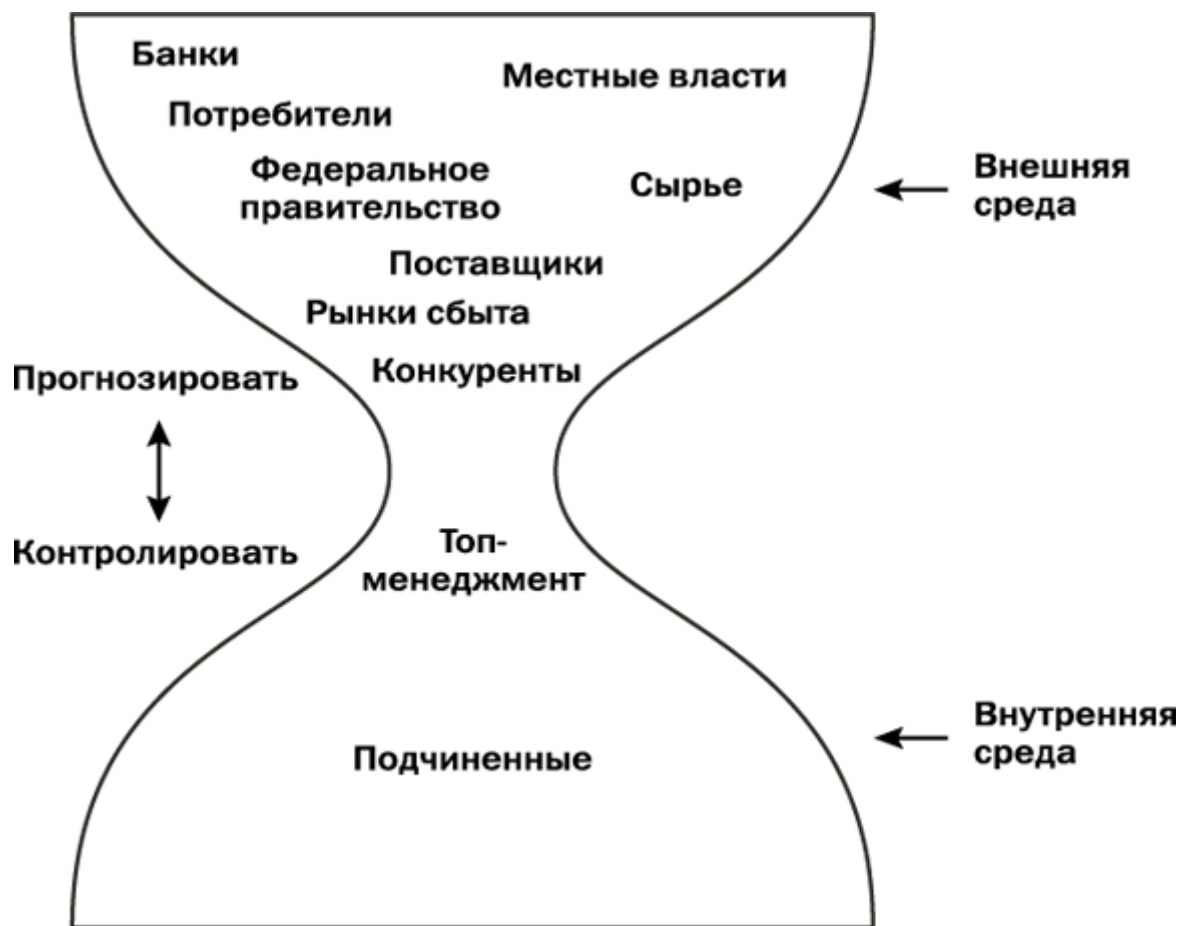


Рис. 13.

Обычная ошибка, какую допускают те, кто считает менеджмент элитарным, по сути, заключается в том, что они предполагают, будто бы «менеджмент» как группа людей и «менеджмент» как процесс – это *обязательно* одно и то же. Но управление становится элитарным, только если группа людей монополизировала управленческий процесс, то есть начинает единолично определять, какие угрозы со стороны внешней среды и какие возможности актуальны, и как компания должна реагировать на них.

Так как ни один человек не может быть РАЕИ, концентрация права принятия решений в руках одного человека ведет к управленческим ошибкам. Более того, весь социальный класс менеджеров на самом деле не способен управлять. Функция Р в кодировке РАЕИ, как правило, соответствует тем сотрудникам, которые создают результат: продавцам, рабочим, бухгалтерам. Чтобы сформировать команду со свойствами РАЕИ, необходимы работники, которые могли бы *сотрудничать* в процессе управления – менеджеры берут на себя роли А, I, Е, а рабочие дополняют команду исполнением роли Р. Одна из причин управленческих ошибок заключается в убеждении, что все руководители – Супермены, РАЕИ, а рабочие – просто Мертвые пни, 0000.

Основанное на элитарных стереотипах различие между теми, кто руководит, и теми, кем руководят, имеет исторические корни. Это различие должно быть пересмотрено – и уже пересматривается – в современном обществе.

Источник управленческого элитаризма

Очевидно, истоки концепции иерархического управления и исключительности положения руководителей относятся к тем временам, когда и владел, и управлял бизнесом один человек. Владелец знал (или должен был знать), чего он хочет. Он нанимал рабочего и говорил тому, что нужно делать. Владелец сам распределял, организовывал и координировал

работу сотрудников. Рабочие были, по сути, продолжением оборудования, «наемными руками».

Когда функции владения и управления начали разделяться и возник профессиональный менеджмент, сложилось мнение, что наемные управленцы представляют интересы владельцев и отчитываются перед ними. Предполагалось, что руководители должны определить цели организации и обеспечить их достижение в соответствии с пожеланиями владельцев. По мере роста организаций и превращения их в обширные бюрократические царства менеджмент становился все более серьезной силой. Владельцы превратились в акционеров, и единственное, что они могли сделать, чтобы воздействовать на управляющих в случае серьезных разногласий, это продать акции компании. Совет директоров, который должен был контролировать работу менеджеров и выражать интересы акционеров, часто оказывался неспособным эффективно контролировать действия менеджмента. Как правило, совет назначался и успешно контролировался самими топ-менеджерами.



Рисунок W. Miller; © 1976. The New Yorker Magazine, Inc.

Вокруг менеджеров, этих независимо действующих лиц, возникла аура элитаризма. Считалось, что те, кому доверено управление, знают или должны знать, куда должно двигаться организации. Составляющие управленческого процесса – организация и контроль – превратились в средство обеспечения подчинения со стороны коллектива, чтобы руководитель мог достичь целей, которые он сам определил для организации.

Эта книга анализирует организационные последствия некомандного подхода к процессу управления. Иерархическая природа процесса управления в большинстве современных компаний влияет и на процессы вне самой организации. Иерархическая индустриальная система, созданная с целью обеспечить повиновение, становится реальной угрозой демократии. Какого участия в политической жизни можно ожидать от человека, которого подавляют, которым манипулируют, который пассивен и подчиняется большую часть рабочего времени? Как может человек, который не в состоянии контролировать собственную рабочую среду, думать, что он сможет контролировать политические процессы? Люди, пассивные в рабочей среде, чаще всего оказываются пассивными и в отношении политики.

По причине негуманистических, механических составляющих управленческого процесса менеджеры в последние годы подвергаются все более серьезным нападкам. Возникает агрессия в адрес больших корпораций, больших бюрократических организаций, управленческой элиты. И это вовсе не странно. Почему люди должны стремиться оказаться в положении управляемых? Почему они должны соглашаться лишь выполнять принятые кем-то другим решения? Вы бы хотели, чтобы кто-то за вас планировал? Направлял ваши действия? Руководил вами? Решал и воплощал решения? Патронировал? Администрировал? Подсказывал? Контролировал? Правил вами? Организовывал и координировал? Чтобы кто-то

доминировал и манипулировал?

Многие из тех, кто изучал современное общество, например Мэйсон или Гелбрейт, приходили к выводу, что управленческая элита нуждается в социальном и политическом контроле. Члены этой элитарной группы редко на самом деле представляют интересы акционеров – чаще всего они представляют самих себя. Высказывалось мнение, что обладающая такой серьезной властью группа, действующая в собственных интересах, не соответствует демократическому устройству общества и неприемлема в нем. Политическое давление с целью повысить степень ответственности этой группы выразилось во множестве различных теорий о социальной ответственности менеджмента.

Например, некоторые считают, что менеджеры должны отвечать не только перед акционерами компании, но и перед рядовыми сотрудниками и потребителями. В последнее время менеджмент стал еще сильнее, а управленческий процесс по-прежнему рассматривается как направленный сверху вниз по той простой причине, что менеджмент представляет владельцев бизнеса, а прочие сотрудники – это всего лишь «наемные руки». Идея ответственности руководителей перед разными группами, в том числе и перед подчиненными, не нашла должного выражения ни в теории менеджмента, ни в практических инструментах управления. Язык, приемы, организационная система, которая поддерживает стандартную организацию управленческого процесса сверху вниз, – все это должно измениться, чтобы управленческий процесс соответствовал изменениям, происходящим в обществе.

Управленческая команда

Мы уже сказали, что управление есть социальный, системный, поощряющий активность, целенаправленный процесс.

Управление – социальный процесс, так как предполагает взаимодействие между людьми, которые должны работать вместе, чтобы создавать результат, ради которого и существует организация.

Управление – системный процесс, то есть систематический и всеобъемлющий. Так как менеджмент систематичен, решения принимаются в определенной последовательности, в определенное время; они практичны и связаны с определенной методикой. Так как управление есть всеобъемлющий процесс, оно охватывает всю организацию в целом. Менеджмент стремится контролировать необходимые переменные, входящие компоненты и время обработки, чтобы создать желаемый результат.

Управленческий процесс активен, то есть представляет собой не реакцию на свершившееся, а ориентированное на цель, упреждающее поведение, связанное с тем, что только должно произойти в будущем.

Может ли такой упреждающий менеджмент осуществляться одним человеком? Для активного руководства необходима роль Е. Чтобы система, основанная на упреждающем подходе, заработала, необходима роль А. Чтобы управленческая система соответствовала нормам общества, необходима I; для обеспечения эффективности важна Р. Очевидно, что активный, упреждающий менеджмент требует целой команды. Получается, что, хотя управленческая функция важна, элитарная управленческая структура (в которой процесс монополизирован одним из членов управленческой команды) не обязательно является оптимальным решением. Чтобы управленческий процесс был успешным, в нем должна участвовать вся организация. «Каждый сотрудник является менеджером», – говорил Скотт Майерс.

Идея о том, что весь коллектив должен принимать участие в управлении, не нова. Как же обеспечить участие сотрудников в управлении? До сих пор я говорил о том, почему необходимо командное управление. В следующей и последней главе я хочу *представить* вам

свою методологию организации командного управления⁹⁶.

Глава 14

Введение в управленческий метод Адизеса

Ограничения классической пирамидальной организационной структуры

Давайте посмотрим на типичную организацию и проанализируем ее с помощью модели РАЕІ.

Типичная организация подобна пирамиде – она иерархична по природе. Иерархическая организация обладает определенными характеристиками. Одно из ее свойств заключается в том, что чем выше по иерархии поднимается человек, тем больше он получает полномочий и ответственности, и тем выше оплачивается его работа. Сотрудник на вершине иерархической структуры обладает максимумом полномочий и ответственности и получает за это максимальную компенсацию. В самом низу иерархической системы (на уровне рабочих) люди не имеют практически никаких полномочий, несут минимальную ответственность и получают скромную зарплату.

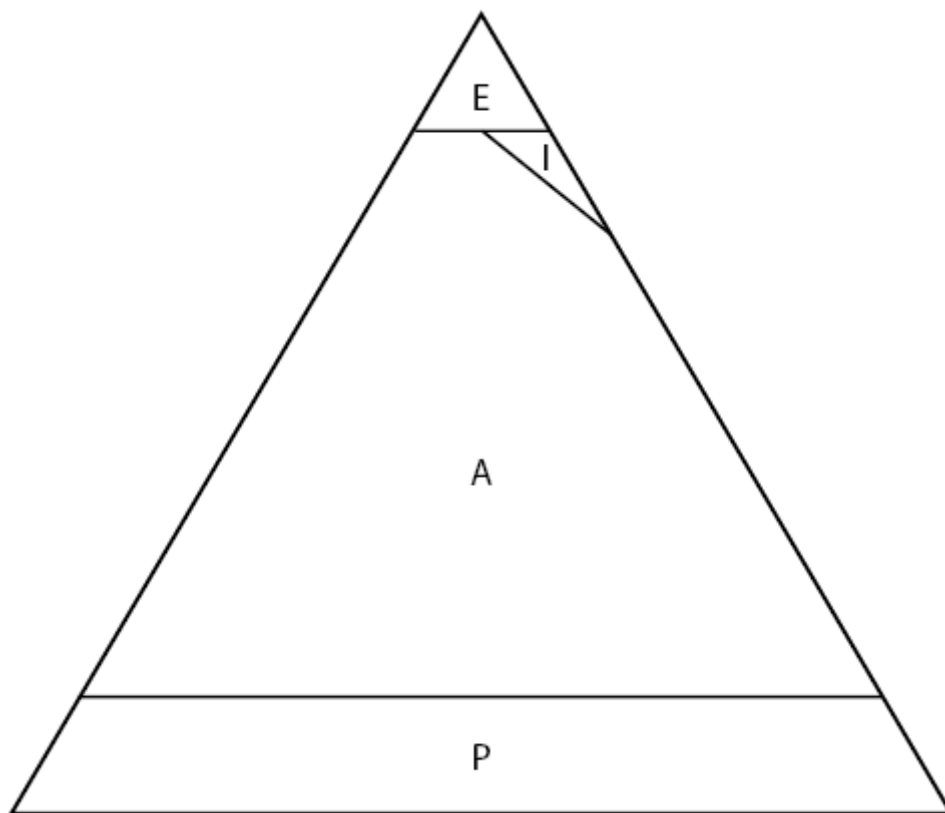


Рис. 14.

Если посмотреть на подобную компанию с точки зрения модели РАЕІ, мы увидим, что она организована слоями. В основании находятся преимущественно Р; выше идет слой А. На самом верху располагается слой Е. Отдельного слоя І не существует. В иерархической организации человеку приходится работать в соответствии с принятыми формальными процедурами. Если какое-то подразделение и становится ответственным за интеграцию, то это, как правило, департамент организационного развития, и помещается он где-нибудь сбоку общей иерархической системы.

⁹⁶ Participative management work.

Иерархическая организация устроена так, чтобы обеспечить контроль и максимально предсказуемые результаты. На вершине стоит человек типа Е, обладающий основными полномочиями. Этот человек планирует, решает, разрабатывает сценарии возможного будущего. Сотрудники типа А администрируют его идеи, то есть создают операционную систему на их основе, а Р осуществляют запланированное.

Назначение пирамидальной структуры – сделать так, чтобы то, чего хочет «босс», было реализовано. Босс – это мозг, а его подчиненные – «наемные руки». (Заметьте, что, описывая своих подчиненных, люди часто говорят так: «Он – моя правая рука», «Он – мои глаза и уши», но почти никогда никто не скажет: «Такой-то сотрудник – мой мозг».)

Пирамидальная структура должна обеспечивать выполнение нижними слоями организации, А и Р, решений, принятых на вершине пирамиды, людьми типа Е. Организация устроена именно для (последовательно): результативности, эффективности и контроля. Заметьте, что, как правило, мы говорим «единство руководства» и «область контроля», а не «единство направления» и «область мотивации».

В пирамидальной организации активность в ролях Е и I поощряется только на самом верху, где руководители планируют и принимают решения. Остальная часть коллектива просто выполняет (А и Р).

Структура, в которой разным уровням соответствуют разные роли из системы РАЕI, становится менее эффективной в *долгосрочном плане*, так как роль А, запрограммированная и ориентированная на продуктивность и детали, подавляет Е. В таких условиях интеграция I не поощряется, так как это может привести к разрушению формальных каналов коммуникаций и понизить степень предсказуемости результатов.

Не удивительно, что организация, стремящаяся к эффективности (А) и ориентированная на результат (Р), запрограммирована (РА) и сопротивляется любым переменам. Если человек, находящийся в основании организации, выступает с какой-то идеей, организация, скорее всего, эту идею не примет. Любое предложение Е-характера, исходящее от сотрудников внизу пирамиды, является нежелательным для А и Р. Велика вероятность, что кто-то из менеджеров расценит такое предложение как угрозу всей системе, которую он пытается контролировать, и он «зарубит идею на корню», либо просто проигнорировав ее, либо объявив, что она не принесет результата.

Многие компании убеждаются в том, что структура РА забивает каналы коммуникаций и изолирует организацию от новых идей. Чтобы преодолеть косность РА, для сотрудников организуются специальные «неформальные» встречи с президентом компании или вводится политика открытых дверей, когда каждый получает возможность поговорить с любым руководителем напрямую. Иногда в офисе компании устанавливаются специальные ящики, в которых любой сотрудник может оставить свое предложение в письменной форме. Свидетельств того, что такие методы на самом деле работают, немного. Чем сильнее организация ориентирована на РА, тем менее разнообразное поведение она готова допустить, и тем меньше шансов у сотрудников в основании иерархической лестницы убедить руководство в целесообразности их предложений.

Недостаток функции Е в крупных организациях проявляется по-разному. Более зрелые организации нередко переманивают людей на высшие руководящие позиции извне, по сути, признавая тем самым, что в коллективе не хватает сотрудников с активным творческим подходом. В некоторых компаниях для активизации Е компания нанимает на работу выпускников бизнес-школ и дает им возможность за короткий срок вырасти до руководящей позиции (политика быстрого продвижения по службе, «фаст трек»). С недостатком Е в крупных компаниях связан и невероятный рост индустрии консультационных услуг. Привлеченные со стороны консультанты предлагают клиентам именно идеи типа Е, касающиеся организационных изменений.

Для стимулирования Е и I организации нужна структура типа EI, которая дополняла бы существующую уже РА. По моему мнению, профессионалы в области организационного поведения совершают ошибку, с лучшими намерениями стараясь «перетряхнуть» систему

РА, чтобы придать ей больше ЕІ. В результате такого подхода система РА просто разрушается. В одном из известных университетов было упразднено деление на факультеты, чтобы стимулировать гибкость и обмен информацией между подразделениями – то есть создать ЕІ. Оказалось, что в новых условиях на принятие решений требуется втрое больше времени, и сотрудники перестали понимать, кто и как принимает решения.

Стараясь уменьшить уровень бюрократизации, многие организации создают очень гибкую систему командного управления (ЕІ), но через пару лет такого эксперимента сотрудники начинают уставать от полной непредсказуемости происходящего. Они ждут сильного лидера, который мог бы взять власть в свои руки и просто говорить им, что нужно делать. В долгосрочной перспективе такие неструктурированные и недисциплинированные системы терпят поражение.

Я считаю, что мы не должны ни пытаться превратить структуру РА в ЕІ, ни спастись от неопределенности, связанной с ЕІ, поддерживая доминирование РА. Обе структуры – и РА, и ЕІ – одинаково важны для эффективной работы и обеспечения гибкости организации в долгосрочной перспективе.

Как же создать организацию, которая включала бы в себя обе эти системы?

Последние десять лет я пытался найти способ построить в рамках одной организации параллельные и взаимодополняющие организационные структуры РА и ЕІ, которые обеспечивали бы возможность командного принятия решений. В этой главе я хочу представить вам разработанный мною метод.

Синергетический метод управления Адизеса, А'С/М (А'С/М)⁹⁷

В первую очередь метод Адизеса основан на синергии. В синергетическом процессе общая эффективность объединенных элементов больше, чем эффективность каждой из составляющих. Другими словами, взаимодействие между объединенными в систему частями имеет собственную ценность. РАЕІ есть больше чем простая сумма Р+А+Е+І. РАЕІ есть синергетический процесс, при котором каждый участник учится у других членов команды. Каждый участник совершенствуется, находясь в такой обучающей среде. То, чему научился каждый из них, и есть вновь созданная ценность.

В синергетическом управлении рабочие (Р) и руководители (А и/или Е) могут создать больше, работая вместе (І), чем поодиночке.

С/М имеет символическое значение: если есть С (синергия), то возникает М (менеджмент). При отсутствии синергии менеджмент невозможен. Задача менеджмента – создать среду, способствующую возникновению синергии.

Это означает, что функция управления заключается в создании среды, в которой люди могут открыто обмениваться идеями, сотрудничать, но не конкурировать, учиться друг у друга, коллективно отвечать за результат. Метод Адизеса отличается от традиционной управленческой теории, где руководители планируют и отвечают за выполнение сотрудниками планов (то есть организуют, контролируют, мотивируют, дисциплинируют и т. д.).

Буква «А» в названии А'С/М обозначает мою фамилию. Я специально включил ее в название, чтобы подчеркнуть разницу с другими методами управления. Я заметил, что, по крайней мере в Соединенных Штатах, многое определяет мода. Если какая-то система добивается хотя бы минимального успеха, или если появляется новое модное слово, очень быстро все больше и больше людей начинают пользоваться этим новшеством. Некоторые из них не обладают достаточной квалификацией, и через какое-то время некогда успешная модель оказывается дискредитированной, и уже никто не решается ее использовать. Мне

⁹⁷ В настоящее время данное название метода не используется в практике и не употребляется в литературе. Вместо этого используются близкие по смыслу понятия: «Методология Адизеса», «Программа организационной трансформации Адизеса», «11 шагов организационной трансформации». *Прим. науч. ред.*

кажется, именно такая участь постигла теории: «участвующее» управление, «открытая система», «тренинг сенситивности». Это же может произойти и с относительно новыми концепциями типа «социотехническая система», «ситуационные теории лидерства», «качество условий работы».

Чтобы избежать подобной участи для своего метода, я добавил свое имя к названию и зарегистрировал его как бренд, чтобы только люди, прошедшие специальную подготовку в институте MDOR, имели право его использовать. Я создал институт MDOR исключительно с целью обучения методу А'С/М, а также для проведения дальнейших исследований и развития созданной модели.

Что же такое метод А'С/М? Он предполагает определенную структуру и процесс и управляется по фазам, что позволяет достичь ряда последовательных целей.

Структура в А'С/М

Организационная структура, возникающая в ходе реализации метода А'С/М, состоит из двух частей. Часть РА не требует специальных объяснений – это и есть иерархическая система, существующая в подавляющем большинстве организаций.

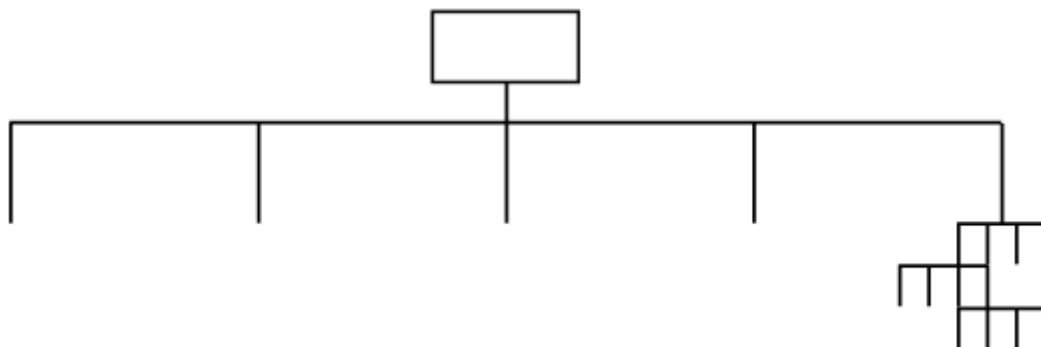


Рис. 15.

Часть РА можно представить в виде полукруга: наверху находится президент, внизу – рабочие.



Рис. 16.

Как я уже говорил выше, Е и I вряд ли смогут существовать вдоль этой структуры, так как полукруг РА создан для функций Р и А. Попытка Е или I перемещаться в рамках этой же системы будет похожа на попытку организовать движение крови в двух направлениях по

одному и тому же сосуду – возникнет тромб, и движение прекратится вовсе. Любой в системе РА, кто воспримет идеи Е и І как угрозу, сможет их легко блокировать. Получается, что для движения Е и І снизу вверх нужна отдельная ЕІ-структура.

Структура ЕІ состоит из временных команд, называемых Synerteam™⁹⁸, и Совета по управлению изменения (РОСТМ)⁹⁹, объединяющего все синергетические команды в рамках подразделения.

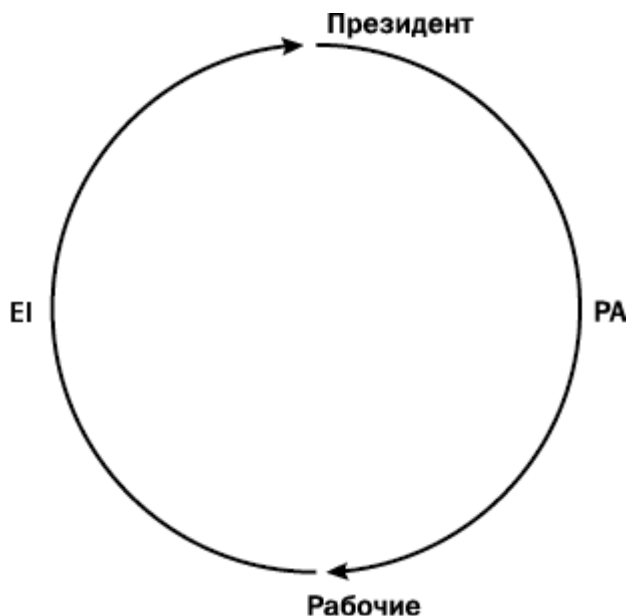


Рис. 17.

Временные синергетические команды создаются специально для выполнения определенных функций и распускаются, когда проблема решена. Они проводят вместе максимум три часа в неделю. РОСТМ есть, по сути, постоянная синергетическая команда, орган управления временными командами в каждом подразделении организации.

РОСТМ существуют для каждого уровня и каждого подразделения корпорации внутри РА-структуры. Таким образом, мы имеем корпоративное РОСТМ, РОСТМ департамента, предприятия, смены и рабочей бригады, РОСТМ могут создавать любое количество временных команд в зависимости от того, какие задачи стоят перед организацией и ее подразделениями.

Структура ЕІ оказывается дополнением, но не заменой обычной, иерархической вертикальной структуре РА. Она существует параллельно, предполагает командное управление и обеспечивает возможность движения информации – идей, проблем, решений – снизу вверх.

Попытки создать параллельные структуры предпринимались и раньше, например, в General Motors внедрялась подобная система под названием «параллельная организация»¹⁰⁰¹⁰¹.

В системе А'С/М структура ЕІ существует на постоянной основе. Ее участники, встречаясь раз в месяц, действуют по принятому плану, состоящему из одиннадцати фаз,

⁹⁸ От *англ.* синергетическая команда. *Прим. науч. ред.*

⁹⁹ От *англ.* Participative organizational council. *Прим. науч. ред.*

¹⁰⁰ Collateral organization.

¹⁰¹ «The Parallel Organizations Structure at General Motors – An Interview with Howard C. Carlson», в *Personnel* (September – October 1978), p. 64–69.

через которые организация должна пройти, чтобы научиться предвидеть появление проблем (см. ниже).

Синергетическая команда: $PAEI + capi = \text{команда}$

1. Синергетические команды создаются для того, чтобы решить какую-либо сложную проблему, с которой может справиться только *новый* элемент ЕІ структуры.

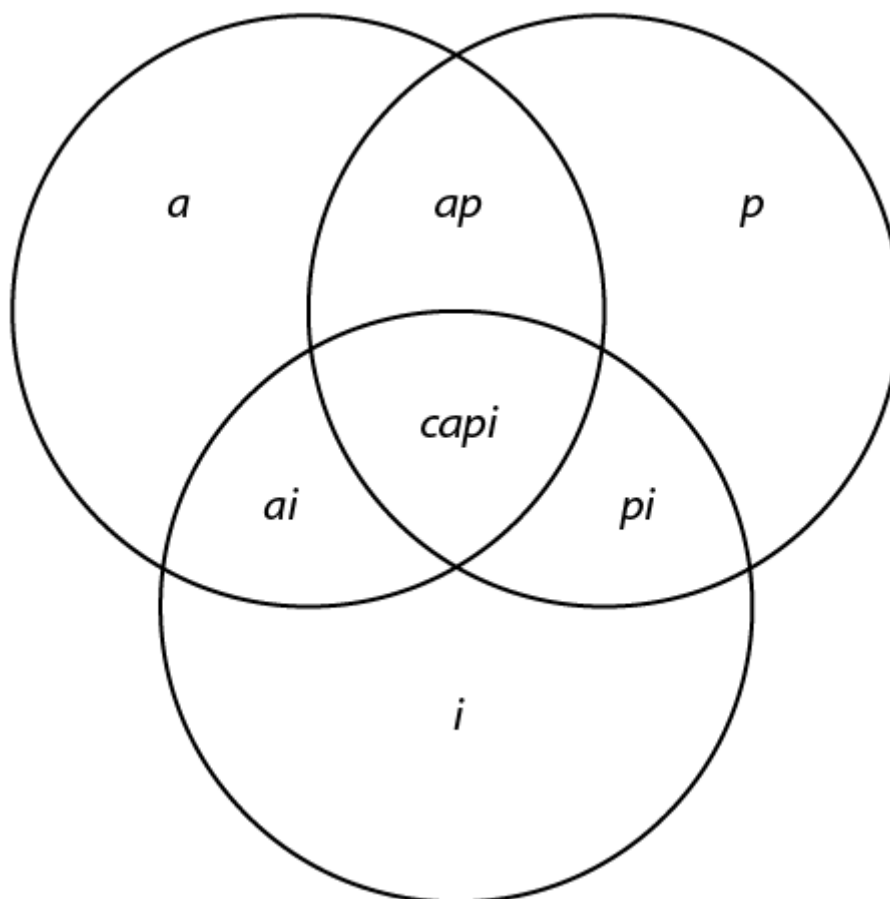


Рис. 18. Элементы *capi*

a (от англ. authority) – Полномочия – легитимное **право** принять решение.

p (от англ. power) – Власть – **возможность** вознаградить или наказать¹⁰².

i (от англ. influence) – Влияние – **способность** индивидуума добиваться реализации решений не обладая (не используя) Полномочия и Власть, а пользуясь только силой убеждения. Влияние имеет место, когда человек, оказывающийся под влиянием, сам верит в то, что делает.

capi – (*c* – от англ. coalesced) – объединенные Полномочия, Власть и Влияние.

pi – Косвенная власть – на первый взгляд, человек оказывает Влияние на других, но в его словах и поведении чувствуется некая угроза. Люди исполняют его решения не потому, что верят в их правильность, а потому, что боятся последствий неповиновения.

ai – Признаваемые полномочия – мы готовы подчиниться такому человеку, потому что признаем его компетенцию в данном вопросе и его Полномочия принимать решение.

¹⁰² Говоря о концепции *capi*, мы также говорим о Власти как о возможности «вознаградить своим сотрудничеством (в реализации чего-либо) или отказать в таком сотрудничестве», или, иными словами, тот, от кого я зависю в реализации своего решения (тот, кто может его саботировать), обладает Властью надо мной.
Прим. науч. ред.

ар – Полномочная власть – человек, обладающий полномочиями принимать решение и властью над исполнителями. У него есть Полномочия использовать Власть.

2. Синергетическая команда может возникать также, если человек, стоящий во главе соответствующей структуры РА, не имеет достаточно *сари*.

Руководители компаний обладают полномочиями, властью и влиянием или определенной комбинацией этих трех факторов. Иногда эти три источника «управленческой энергии» объединяются в одном человеке. Если у руководителя есть *сари*, то создавать синергетическую команду уже не требуется. Он и без этого сможет реализовать принятые решения.

Очень часто менеджер оказывается в ситуации, когда, понимая проблему и имея решение, он не может действовать в рамках системы РА, так как сотрудники, имеющие больше власти, могут саботировать его решение. Он понимает, что его *сари* крайне ограничено, а потому он должен создать групповое *сари*, то есть сформировать группу, у которой будет достаточно авторитета, силы и влияния для выработки и реализации решения.

3. Третье условие создания синергетической команды – наличие достаточного количества времени для выработки командного решения. Так как применение метода Адизеса предполагает наличие обучающей среды, требуется время, чтобы начать обучение. В наши дни важность обучающей среды не вызывает сомнений – в таких условиях любые конфликты решаются конструктивно.

Итак, синергетические команды создаются для (1) решения специфической проблемы, когда у одного человека нет достаточного *сари*; (2) выявления и/или решения проблем из области ЕІ, когда требуется командное участие; (3) работы с проблемами в рамках обучающей среды.

На рис. 19 приведен пример формы задания для синергетической команды. Становится понятно, какой требуется уровень дисциплины и структурированности для такой работы. В форме указывается, *что* нужно сделать, когда команда должна начать и закончить работу. Команда должна встречаться *регулярно* в течение *определенного* периода – так лучше всего имитировать атмосферу семинара, то есть создать обучающую среду.

В форме задания указываются коды членов команды. Эти люди составляют *сари*-команду. Прежде всего мы ищем человека, который имеет достаточно полномочий, чтобы принимать решения в отношении существующей проблемы. Синергетическая команда – это не *просто* учебная группа или комитет, который должен выработать рекомендации. Команда должна принимать решения. Далее, мы пытаемся определить тех, кто обладает властью воздействия на решение, то есть может саботировать принятое решение. Из их числа мы формируем «нерепрезентативную выборку» (это значит, что мы включаем в группу только самых влиятельных и активных). Они обязательно участвуют в работе синергетической команды, хотя и не являются ее членами (их просто приглашают при необходимости). В последнюю очередь мы подбираем людей, которые обладают профессиональным пониманием проблемы. Они могут быть как сотрудниками организации, так и приглашенными со стороны специалистами.

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ АДИЗЕСА			
ЧТО		синергетическая команда _____	
PIP's (см. оборот)			
КТО		КАК	
<i>сap</i>	ИМЯ	РОЛЬ РАЕI	Бюджет _____ Время: День _____ Время от _____ до _____ Периодичность: рабочих встреч _____ Место рабочих встреч: _____ Прочее:
<i>с</i>		раеI Интегратор*	
<i>а</i>		РаЕi Имплементор**	
<i>р</i>		рАЕi Администратор	
<i>р</i>		раЕi Наблюдатель	
<i>р</i>		рАЕi Проводник	
<i>р</i>		раЕi Ресурс	
<i>р</i>		раЕi Ресурс	
<i>р</i>		раЕi Ресурс	
<i>і</i>		раЕi Ресурс	
КОГДА			
Дата начала _____			
Закончить этап _____ в срок до _____			
Закончить этап _____ в срок до _____			
Закончить этап _____ в срок до _____			
Выполнить принятое решение до _____			

Рис. 19. Пример формы задания для синергетической команды¹⁰³¹⁰⁴

¹⁰³ Важно отличать роль Интегратора как участника Synerteam™ от стиля Интегратор, о котором говорилось в предыдущих главах. *Прим. науч. ред.*

¹⁰⁴ Имплементор – от *англ.* to implement – реализовывать. *Прим. науч. ред.*

ЧТО (продолжение): PIP's		
Роль PAEI		Область ответственности:
rael	Интегратор	Работа синергетической команды в соответствии с методом А'С/М. Стимулирование синергии и интеграции
PaEi	Имплементор	Обладает полномочиями принимать решения. Отвечает за их последующую реализацию
раEi	Администратор	Назначение времени и места встреч. Информирование о встречах, ведение протокола. Информирование тех, кто отсутствовал на встрече. Открытие и закрытие встречи. Объявление начала и конца перерыва. Назначение наблюдателя. Обеспечение выполнения принципов А'С/М. Рассылка протокола встреч
paEi	Наблюдатель	Анализ развития синергетического взаимодействия в группе по результатам каждой встречи
раEi	Проводник	Обеспечение информационного обмена между РОС™ и Synerteam™

Рис. 19. Пример формы задания для синергетической команды (оборотная сторона)

Если синергетическая группа обладает *сари*, она может решить стоящие перед ней проблемы. Если решить проблему не удастся, значит, требуются дополнительные полномочия, власть или влияние. Если проблема совсем выходит из-под контроля синергетической команды, она прекращает работу.

Синергетическая группа обладает *сари* и должна действовать, как PAEI. Каждый из членов команды ведет себя в определенном стиле, в соответствии с тем, какой компонент *сари* он привносит в команду (см. рис. 19).

Человек, который обладает достаточными полномочиями для принятия решений, играет роль Р – он отвечает за то, чтобы группа решила поставленную перед ней задачу. Сотрудники, работающие в команде потому, что обладают властью саботировать принятое

решение, должны играть роль Е – предлагать нестандартные решения («вместо того чтобы объяснять, почему ты не *хочешь* этого делать, предложи *свое* решение»). Не имеющие ни авторитета, ни силы, ни влияния люди должны объединяться в группу, исполняя роль интегратора I.

Сформировав группу, которая обладает *capі* и действует, как PAEI, мы решаем несколько задач.

Планирование увязано с реализацией планов.

1. Людям, обладающим негативной энергией (властью), предлагается возможность предложить приемлемое решение, а не просто саботировать имеющееся. Власть превращается в позитивную энергию.

2. Так как каждый из участников должен играть определенную роль, работа в команде стимулирует развитие участников.

3. Люди из разных функциональных подразделений учатся друг у друга: сотрудник службы маркетинга может участвовать в команде, решающей производственные вопросы, и наоборот – происходит «перекрестное опыление».

В РОСТ™ входят следующие люди.

1. Постоянные члены:

- a) руководитель подразделения организации,
- b) все его непосредственные подчиненные.

2. Сотрудники РОСТ™ тех отделов, которые в формальной структуре РА находятся в подчинении у этого подразделения; они работают в группе на протяжении года в качестве связующих звеньев с РОСТ™ своих подразделений.

3. Приглашенные члены, работающие, пока существует синергетическая команда. Они являются связующими звеньями с каждой из синергетических команд, созданной РОСТ™.

Таким образом, возникает иерархия постоянных РОСТ™, у каждого из которых есть свои отдельные синергетические команды, созданные для решения определенных проблем. Если синергетической команде не хватает *capі*, она обращается за помощью к соответствующему РОСТ™. Если *capі* по-прежнему не хватает, к решению привлекается вышестоящее РОСТ™, пока не наберется достаточно полномочий, власти и влияния.

Все новое (Е) возникает в рамках структуры EI, в процессе работы РОСТ™ и синергетических команд. В организации, которая использует А'С/М, человек, столкнувшись с проблемой, требующей *незапрограммированного* решения, обращается к синергетической команде или РОСТ™. Если бы со всеми проблемами он вынужден был бы обращаться только к боссу, возникла бы опасность, что тот, в силу стремления сделать все как можно быстрее, снова и снова предлагал бы стандартные решения в рамках РА.

Так структура EI дополняет обычную структуру РА. Члены EI периодически встречаются, чтобы поработать над возникающими задачами. Решение вырабатывается и принимается в EI-структуре, а реализуется (преимущественно теми же людьми) в РА-структуре.

Метод Адизеса как процесс выработки и принятия решений

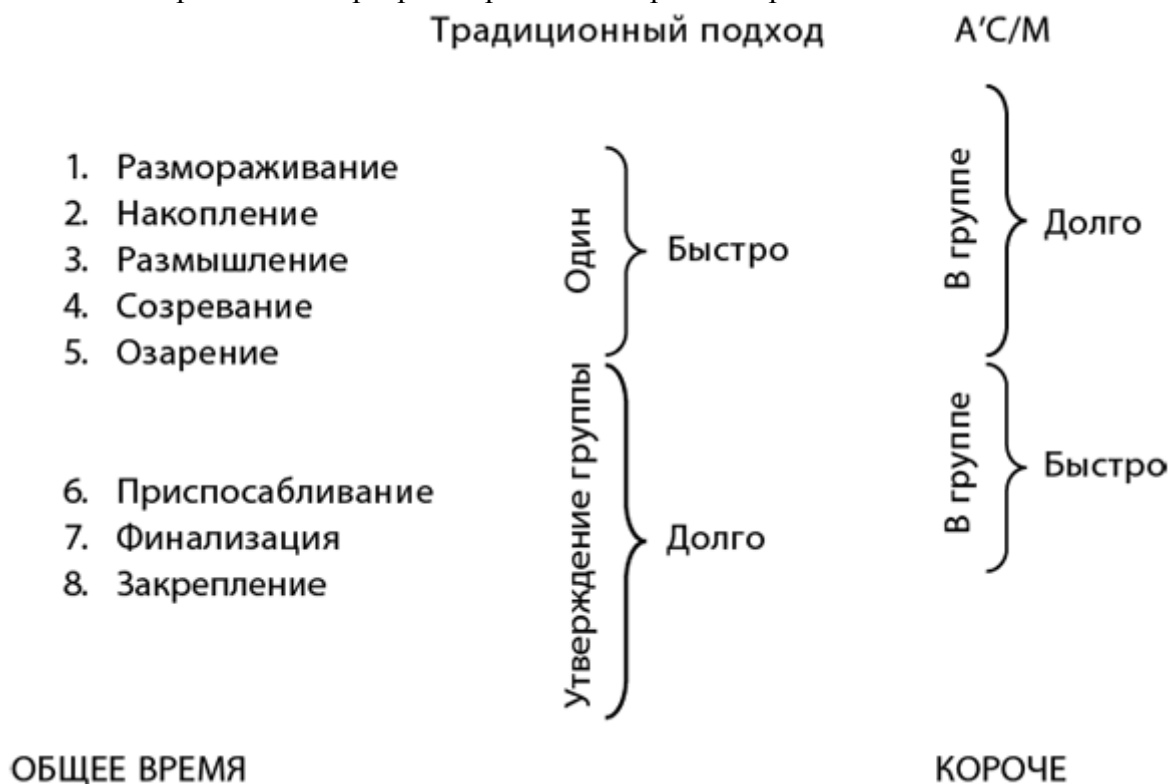
Метод Адизеса следует фазам творческого процесса:

- 1. Размораживание
- 2. Накопление
- 3. Размышление
- 4. Созревание
- 5. Озарение
- 6. Приспособливание
- 7. Финализация

8. Закрепление

В индивидуальном процессе принятия решений человек, как правило, проделывает шаги 1–5, а потом предлагает вышестоящим оценить его работу. Другими словами, он рекомендует, но завершение остается за начальником. Получается некий укороченный процесс – работая в одиночку, человек достаточно быстро добирается до стадии Озарения. Гораздо больше времени требуется, чтобы «продать» свое решение, то есть убедить других, и дождаться его реализации. Особенно много времени это может занимать, если у человека нет достаточно *sapī*, а также если проблема не относится к разряду стандартных, решаемых в рамках РА, и требует системных изменений (подход EI).

Таблица 2. Процесс незапрограммированного принятия решений



Модель Адизеса предлагает короткий путь и для проблем типа EI, которые требуют объединенных Полномочий, Власти и Влияния на уровне группы. Интегратор синергетической группы руководит *общей* работой на стадиях 1–5. Как правило, группе требуется на это гораздо больше времени, чем одному человеку. После стадии озарения работа идет быстрее.

Философия метода Адизеса постулирует целостную, синергетическую работу в команде, сотрудничество для решения проблем типа EI и индивидуалистический подход «сверху вниз» к проблемам типа РА.

Не следует смешивать сотрудничество в рамках команды с коллегиальным «участвующим» управлением, когда предполагается создание разнообразных рабочих комитетов¹⁰⁵.

Управление с помощью комитетов есть бессмысленное занятие, и я совсем не рекомендую этого делать. Метод Адизеса помогает организовать командную работу и избежать командного управления. В чем же разница?

¹⁰⁵ Под словом «комитет» автор понимает прежде всего плохо структурированное обсуждение. *Прим. науч. ред.*

В рамках комитета человек играет определенную роль, а потому концентрируется на какой-то одной стадии процесса принятия решений. Тип А обычно не справляется с объяснением – кажется, что он готов остаться на стадии аккумуляции навсегда. Он хочет еще и еще раз все обдумать. Такой человек осмысливает задачу, вынашивает идею, но вдруг снова возвращается к сбору информации. С другой стороны, человек типа Е перескакивает на стадию объяснения при любой возможности. Интегратор I согласовывает. Производитель Р всегда торопится, так сказать, стреляет с бедра, пытаясь завершить работу как можно скорее.

Таким образом, в условиях неструктурированного коллегиального «участвующего» процесса принятия решений, как это происходит в рамках комитетов, каждый член группы участвует в творческом процессе лишь на некоторых стадиях. Менеджер типа А пытается определить проблему и требует больше информации. Менеджер типа Е уже предлагает решение, еще и не вникнув в задачу; его идеи, как правило, решают проблему лишь частично. Производитель Р требует, чтобы группа поскорее пришла хоть к какому-то заключению, «чтобы поскорее спуститься с небес и вернуться к нормальной работе». Такое давление крайне раздражает А, он тормозит решение. Е предлагает еще несколько идей, и не понимает, зачем А ищет недостатки в каждой из них. Р буквально разывается от стремления «закрыть тему» и предлагает голосовать. Менеджер типа I все это время старается максимально согласовать действия коллег. Время уходит, в итоге председатель требует от группы немедленного решения. Большинство участников недовольны, ведь они так и застряли на разных стадиях творческого процесса. Кто-то обязательно скажет: «Нами манипулируют. Коллегиальное управление не работает». Согласен, не работает, потому что оно вовсе не предполагает, что любой член команды может говорить что угодно и когда угодно. Получается неразбериха; так работать невозможно. Нет ни дисциплины, ни системы.

В рамках метода Адизеса интегратор должен вести обсуждение так, чтобы все участники команды одновременно переходили от одной стадии к другой. Существуют некие «правила игры» (что можно и чего нельзя делать во время работы), которые не позволяют бессистемно перескакивать от одной фазы к другой. Группа не может перейти к накоплению, пока не закончена разморозка. Участники типа Е и Р не могут, пропустив накопление, перейти к осмыслению и преждевременному озарению, прежде чем будет собрана вся информация.

Группа движется от одной фазы к другой; в процессе работы создается обучающая среда. Это требует времени, но временные затраты можно рассматривать как своего рода инвестиции, которые обязательно окупятся. Улучшаются коммуникации, люди чувствуют поддержку – в результате принимаются лучшие решения.

Метод Адизеса не предполагает голосования. В процессе работы участники группы учатся друг у друга, и это не менее важно, чем само принятое решение. Каждый участник выражает свое мнение, но окончательное решение принимает Имплементор (участник, по определению обладающий полномочиями), который и отвечает за реализацию решения. Без него не проводится ни одна встреча, группа движется от фазы к фазе в едином ритме, поэтому практически невероятно, чтобы Имплементор принял решение, которое синергетическая группа не поддержит.

Наблюдая за применением метода в разных странах на протяжении десяти лет, мы не встречали ни одного случая, когда руководитель не согласился бы с выводами группы. С помощью этого метода решались самые разные проблемы – от полной реорганизации бизнеса до изменений в производственном процессе. В течение года около 40 % выявленных проблем решается полностью, еще в 40 % проблем ситуация значительно улучшается; 20 % проблем¹⁰⁶ откладывается на второй год.

Интегратор синергетической команды поддерживает целостность группы по мере ее продвижения по фазам процесса принятия решения. В качестве интегратора выбирается

¹⁰⁶ Речь идет о всей совокупности проблем, выявленных в ходе проведения диагностической сессии Syndag™, о которой писалось ранее. *Прим. науч. ред.*

человек, не являющийся сотрудником подразделения, в котором работает группа; он также не должен иметь специальных интересов в связи с разбираемым вопросом. Таким образом, метод Адизеса стимулирует обмен знаниями. Люди из маркетинга сотрудничают с сотрудниками производственного департамента; производственники проводят 20 % рабочего времени, занимаясь проблемами инженерного отдела; и т. д.

Все это не исключает и специализации в ролях. Задача Интегратора – обеспечить климат, способствующий обучению. Член команды, ответственный за внедрение, следит за тем, чтобы каждая встреча приносила определенный результат. Администратор отвечает за то, чтобы у каждого члена команды была вся необходимая ему информация.

Смысл метода Адизеса – организовать управленческий процесс так, как он описан в этой книге. Люди принимают участие в работе над теми проблемами, которые напрямую их касаются или для решения которых они обладают важной информацией. Создавая синергетические команды и РОСТ[™], можно решить практически любую задачу. В рамках метода Адизеса структурированный и четкий процесс принятия решений помогает каждому из участников почувствовать ответственность за коллективно принятые решения.

Составляющие метода Адизеса

Около 100 организаций¹⁰⁷ уже применили метод Адизеса. Реализация метода организована в несколько этапов (рис. 20), и разным организациям удалось достичь разных этапов.

Компании, которым удалось пройти более пяти этапов, отмечают, что коммуникации стали легче, проблемы определяются быстрее, текучесть кадров снизилась до минимума, моральный климат улучшился, растут производительность, прибыльность и доля рынка. Люди настроены более позитивно, легче сотрудничают друг с другом; они на самом деле стараются помочь друг другу. В некоторых компаниях метод Адизеса стал использоваться на всех уровнях, вплоть до рабочих.

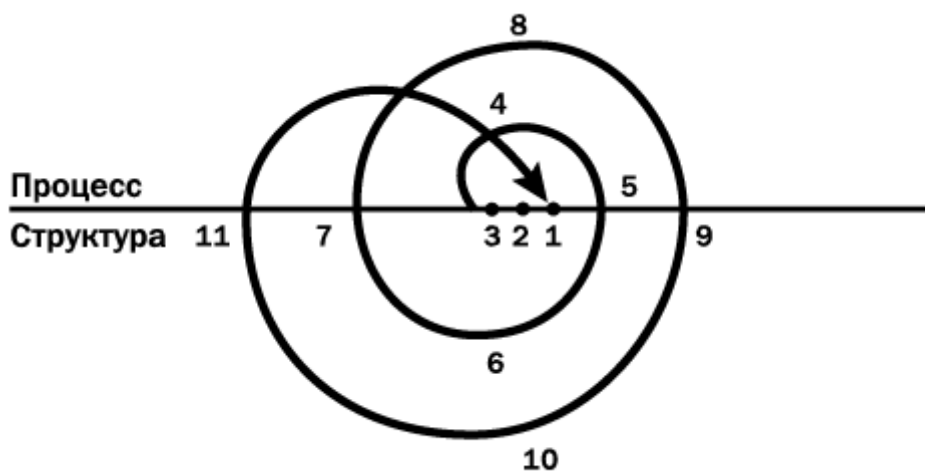


Рис. 20. Фазы А'С/М

«Вмешательство с целью создания такой организации, которая способна преобразовать себя...»

1. Синергетическая диагностика.
2. Формирование и обучение синергетических команд.
3. Формирование и функционирование РОСТ[™].
4. Выработка миссии (направления развития) компании.

¹⁰⁷ Около 100 – на 1979 год. На 2013-й это уже тысячи. *Прим. науч. ред.*

5. Обучение основам метода сотрудников на всех уровнях организации.
6. Реорганизация структуры **РА**.
7. Реорганизация информационных потоков в соответствии с реорганизованной структурой **РА**.
8. Использование синергетических команд для детального планирования в области стратегии маркетинга, производства, финансов, человеческих ресурсов.
9. Распределение ресурсов: деньги, люди, место и время (с помощью синергетических команд).
10. Окончательное формирование РОСТ[™] на всех уровнях организации до достижения «полного цикла» **РАЕІ**.
11. Разработка системы вознаграждения, которая усиливала бы эффект предыдущих 10 стадий и стимулировала бы их периодическое повторение (целостная синергия).
12. Повторная диагностика, начало нового цикла¹⁰⁸.

Перемены не происходят безболезненно. Начиная использовать модель Адизеса, организация сталкивается со разнообразными поведенческими проявлениями, являющимися следствиями происходящих организационных изменений.

Позитивное воздействие метода проявляется в том, что, однажды применив метод, организация, как правило, делает его частью процесса управления.

Дольше других метод Адизеса применяла компания СВІ из Атланты, пойдя гораздо дальше первых четырех фаз. Самой маленькой компанией, применявшей метод, была Doody Co. (Коламбус, Огайо) с 50 сотрудниками в штате и \$2 млн годового оборота. Наиболее глубоко метод был изучен и применен в компании Inspiron (подразделение G. R. Bard, Ранчо Кукамонга, Калифорния). Самые крупные организации в Соединенных Штатах, применившие метод Адизеса, – Northrop Aviation (Лос-Анджелес) и Department of Social Welfare (Лос-Анджелес); у обеих обороты составили около \$2 млрд в год.

Метод Адизеса – не просто метод, связанный с коллективным управлением, способствующий активизации чувствительности и организационного сознания. Это хорошо структурированный метод, объясняющий, что, когда, как и кто должен делать в процессе группового принятия управленческих решений.

Цели метода Адизеса

Метод создан для *одновременного* достижения четырех целей.

1. Решить актуальные организационные и управленческие проблемы компании.
2. Инициировать формирование команды.
3. Обеспечить условия для личностного роста.
4. Обеспечить условия для профессионального роста управленцев.

В процессе применения синергетического метода Адизеса решаются очень многие проблемы, связанные с коммуникациями, моральным климатом, производительностью, организационной структурой, собственно пониманием проблем компании, – словом, все, что находится под контролем управленческой команды и в отношении чего менеджеры могут принимать решения.

Метод отличается от других систем тем, что создан как *всеобъемлющий*. Синергетическая диагностика (Syndag), первый из 11 этапов, имеет некоторое сходство с японскими методами К. Ј. и Kobayashi, но идет дальше их обоих¹⁰⁹. АС/М предполагает, что команды создаются, чтобы решать конкретные проблемы, параллельно улучшая командную

¹⁰⁸ В настоящее время базовая последовательность шагов немного изменилась по сравнению с 1979 годом. *Прим. науч. ред.*

¹⁰⁹ Метод К. Ј. – первоначально введен японским антропологом Jiro Kawakita как метод классификации археологических объектов, затем перенесен в сферу управленческого анализа, применяется в качестве метода группового анализа в практике системного управления качеством. *Прим. ред.*

работу. Тут повышается значение организационного развития¹¹⁰, в связи с чем метод многое заимствовал из существующих разработок в области динамики малых групп. Научившись определять и решать проблемы, команды формируют EI-структуру организации, сеть команд (это имеет много общего с пересекающейся структурой Лайкерта¹¹¹). Затем группы знакомятся с основами стратегического менеджмента, теорией выработки внутренних политик, после чего команды формулируют миссию, цели и задачи, которые затем транслируются на всю организацию. В этой части метод несколько схож с управлением по целям. После совместно проведенной диагностики формируются рабочие команды, которые и работают вместе над решением проблем; после утверждения целей определяется организационная структура (на основе работы синергетических команд). Информационные потоки формируются командами в соответствии со структурой, миссией и существующими проблемами. Механизм поощрения отражает структуру, созданную для реализации миссии, и соответствует имеющимся ресурсам.

Проходя через все 11 фаз в установленном порядке, организация может достичь всех четырех целей метода Адизеса одновременно.

Метод А'С/М есть синергетическое и целостное интегрирование разнообразных теорий и практических методов, связанных с организационными изменениями, обеспечивающее сбалансированный рост организации на стадии активного развития и/или обновление организации, находящейся на стадии старения.

Метод обеспечивает сбалансированный рост, так как решения принимаются командами типа РАЕI, обладающими полным *сари*. Решения получаются сбалансированными и реализуемыми на практике. Организации удастся избежать культа личности, свойственного традиционным управленческим теориям, и «ловушки основателя».

Метод обеспечивает обновление организации, так как синергетические команды и РОСТ[™], образующие структуру EI, обеспечивают достаточный уровень предпринимательской активности в процессе решения актуальных проблем.

Метод обеспечивает отрицательную энтропию, так как стадию постановки диагноза компания проходит ежегодно. Так создается новый источник энергии, который помогает организации перейти к новому состоянию равновесия. Формируется открытая система, потому что организация периодически анализирует, где она находится, чего она стремится достичь, и предпринимает необходимые изменения, чтобы адаптировать структуру, распределение ресурсов и информации и систему поощрений в соответствии с изменившейся миссией и новыми условиями внешней среды.

Я представил вам основы метода Адизеса, который применяется в США, Гане, Мексике, Швеции, Дании, Израиле и других странах в коммерческих и некоммерческих организациях. Министерство здравоохранения Ганы использовало этот метод, чтобы сформировать систему обеспечения граждан медицинским обслуживанием. В Баха Калифорния (Мексика) его применяли для планирования социального и экономического развития штата. В компании Doody на основе этого метода был разработан единый подход к дизайну торговых помещений. В компании Northrop с помощью метода была создана система разработки новых поколений самолетов.

Следующую книгу я посвящу глубокому анализу того, как работает система Адизеса и каковы связанные с ней проблемы и сложности.

¹¹⁰ Dale E. Zand, «Collateral Organization: A New Chance Strategy», в *Organizational Development: Theory, Practice, and Research* ed. by French, Bell and Zawacki) (Dallas, Tex.: Business Publications, Inc., 1978).

¹¹¹ Р. Лайкерт (1903–1981) – американский психолог и исследователь менеджмента, развивал теорию «партиципативного управления», основанную на участии в управлении представителей всех уровней организации; пропагандировал идею установления в организации связующих звеньев, образованных из сотрудников, которые входят в различные рабочие группы, отличающиеся друг от друга в том числе и иерархически. Тем самым вся организация оказывается интегрированной благодаря пересекающейся структуре. Прим. ред.

Приложение

Вариации на тему

(играем несколько ролей, но не все сразу!)

Далеко не всегда, описывая менеджера или команду в системе кодировки РАЕІ, мы можем использовать заглавные буквы. Выдающийся продавец может оказаться Р; посредственный продавец, имеющий некоторые качества деятеля, будет обозначен как р. Обсуждая стили управления, мы будем обозначать степень, в которой менеджеры владеют той или иной ролью, заглавными или строчными буквами.

Мы уже видели, что случается, когда все внимание уделяется только одной из четырех основных управленческих ролей. Исполняя исключительно роль Е, менеджер превращается в Поджигателя (00Е0), то есть интересуется только созданием новых планов и проектов. Однако, если этот человек способен исполнять еще какую-то роль, его творческая энергия фокусируется и на второй роли. Например, менеджер типа Р0Е0 превращается в изобретателя, творческое начало в котором настолько сильно, что он постоянно улучшает собственные изобретения. Но, не будучи способным играть роли А и І, такой менеджер неизбежно будет допускать ошибки в процессе управления.

Если функция Е находится в сочетании с А, творческая энергия менеджера оказывается ориентированной на административную систему. Он может быть 0АЕ0 или рАЕі. Первый есть просто «доставала» – о таком типе мы поговорим ниже. Последний может быть консультантом, использующим творческий подход для улучшения системы контроля в организации, или системным аналитиком. Человек типа 0АЕ0 обязательно будет совершать серьезные управленческие ошибки, так как в его коде на месте двух важных функций стоят пробелы. Человек типа рАЕі – менеджер со своими сильными (АЕ) и слабыми (рі) сторонами.

Если Е объединить с І, мы уже получим не просто Суперпоследователя. Его способности Е ориентированы на интеграцию идей. Если эти две роли – единственное, на что он способен, то мы получаем Демагога, заурядного политика.

Распространенные комбинации управленческих стилей дают нам еще десять типов неправильного менеджмента. Об этом мы и поговорим в данной части книги.

Рабовладелец (РА00)

Рабовладелец ориентирован на результат, достижения и контроль. Его интересует результативность и эффективность: *что* именно делается *и как* это делается. Однако он не обладает творческими способностями и не обращает внимания на людей.

Это крайний автократ и мастер раздавать задания. Он воспринимает организацию как некий механизм. Его планы и вся его деятельность организованы и систематизированы. Он опирается прежде всего на прецеденты и прошлый опыт. Благодаря наличию Р он всегда концентрируется на той задаче, над которой работает в данный момент. Он – тактик, заставляющий всех вокруг работать изо всех сил. Благодаря А он пытается создать эффективную систему контроля над рабочими процессами. Больше всего его волнует, что *и* как делают его сотрудники. Он предпочитает коммуникации сверху вниз. Рабовладельца часто можно встретить среди военных. Если в компании окажется слишком много руководителей такого типа, может наступить стагнация.

Рабовладелец отличается от Одинокого рейнджера (Р000) тем, что ему превосходно удастся поддерживать во всем порядок и проводить регулярные собрания коллектива. Его отличие от Бюрократа (0А00) в том, что для него всегда важен результат, которого нужно достичь. «Меня не занимают проблемы. Я – политический механик. Я работаю с

программами, а не с проблемами, речами или фразами... я просто свожу отдельные компоненты вместе», – характерное для РА00 высказывание¹¹².

Рабовладелец не гибок, бывает косным в своих мнениях. Существует только один способ сделать работу – правильный путь, который выбрал он. Он очень внимателен к деталям, срокам, процедурам. Он никому не сочувствует и не принимает извинений. Все, что для него важно, – это сделать работу как следует и вовремя.

Рабовладелец устанавливает дистанцию. Его формальный стиль поведения делает его похожим на механизм. Его поведение очень предсказуемо, поэтому с ним легко иметь дело всякому, кто готов превратиться в раба. Отношения с ним всегда абсолютно ясны. Подчиненные его боятся, но научаются сосуществовать с ним.

Никогда не просите Рабовладельца о любезности. Все, кто работает рядом с ним, должны примириться с тем, что являются всего лишь инструментом в его руках.

Интересно, что и сам Рабовладелец оказывается инструментом в руках других. Он почти никогда не руководит самостоятельно, а всего лишь эффективно исполняет приказания. Фактически это верный и усердный слуга. Он ведет своих рабов-подчиненных к целям, поставленным перед ним другими.

Рабовладельцем часто становится бывший «раб», которого повысили в должности. Чтобы порадовать начальников, он берется за любые задания и выполняет их не раздумывая. На иврите такого человека называют *evedki yimlock*, что значит «раб, ставший королем».

Рабовладельца часто ненавидят те, у кого есть хоть искра независимости и самоуважения. Вокруг Рабовладельца возникает подавляющая, бесчеловечная атмосфера, где важна только работа; это вынуждает некоторых из его сотрудников увольняться. Других вполне устраивает надежность и определенность, и они с готовностью работают под началом такого человека. Через некоторое время подчиненным уже и не хочется никакой свободы, потому что свобода только внесет в их жизнь неопределенность.

Как же человек становится РА00? Вероятно, из-за продвижения по службе, если речь идет о человеке, который с самого начала был именно созидателем. С самого начала он упорно работает и добивается результата (Р). Благодаря личному успеху он и получает управленческую позицию. Став менеджером, он по-прежнему ориентирован на личный результат и при этом начинает уделять внимание администрированию и контролю работы других – чтобы и подчиненные так же упорно добивались результата. Потребность властвовать, которая до повышения была подавлена, наконец-то находит удовлетворение, так как появляются подчиненные. Если бы ему не удалось занять руководящий пост, он так и остался бы просто Р000.

Рабовладелец нетерпелив по отношению и к себе, и к другим. «Шевелись!» – такой импульс ощущают все, кто работает рядом с ним. Говорит он коротко, его пронзительные глаза «холодны, как сталь», его движения порывисты. Он перебивает людей и заканчивает предложение за них. Если ему не позволить перебивать, он либо «застывает», либо все равно сбивает говорящего с мысли какими-то движениями. Говоря «застывает», я имею в виду, что он, уставившись прямо на говорящего, не двигает ни единым мускулом, сжимает челюсти и демонстративно ждет, пока собеседник наконец закончит. Если Рабовладелец говорит с кем-то, кто выше его по статусу, и не может ни перебить, ни «застыть», он находит другой способ остановить говорящего. Например, он начинает покачиваться вперед и назад, переваливаясь с носков на пятки. Когда он наклоняется вперед, кажется, что он сейчас упадет или прыгнет вперед. Качнувшись назад, он стучит каблуками, а может еще и сделать характерный щелкающий звук губами. Этот невербальный язык должен выразить крайнюю нетерпеливость и помешать говорящему. Все это время Рабовладелец злится на себя за то, что потерял контроль над диалогом.

В управленческой литературе есть тип, похожий на РА00, например «Командир»,

¹¹² Theodore H. White, *Breach of Faith* (New York: Dell, 1975), p. 139.

описанный Беллом¹¹³. Такой человек пытается контролировать все, что происходит вокруг. Ошибки он объясняет проблемами с подчиненными. Он ненавидит неопределенность и неконкретность, а потому стремится разбить весь мир на категории. Говорят, что «существует два типа людей: те, кто делят все на черное и белое, и все остальные». Краткосрочным целям они уделяют чуть ли не больше внимания, чем конечным задачам. Коммуникации они строят только в одном направлении – сверху вниз. Они скажут вам, что нужно сделать – и все.

Белл утверждает, что Командир лучше всего работает в условиях относительно стабильной среды. Получив ясную задачу, которую можно решить четко и точно, Командир будет контролировать работу, фиксируя каждый шаг и подавляя подчиненных, и не выпустит цель из виду.

По моим наблюдениям, роли А, Е и I, которые были в пассивном состоянии, когда Рабовладелец был еще рядовым сотрудником, или «рабом», исчезают вовсе после продвижения его по службе на управленческую позицию.

Стиль Рабовладельца делает организацию крайне негибкой. Организации не хватает творческой энергии, она не может быстро приспособиться к изменениям во внешней среде. Хотя такой подход может быть очень эффективным в краткосрочном плане, со временем моральный климат ухудшается, люди начинают увольняться. Повышают тех, кто не создает проблем, это препятствует творческому отношению к работе.

Когда РА00 покидает организацию, сразу же происходят заметные изменения. Люди стараются сломать механистическое устройство организации. Почувствовав свободу, они стремятся производить поменьше, готовы к забастовке, выражают другие проявления готовности к бунту и желания перемен.

Одиноким рейнджер после повышения изменил поведение, добавив роль А к имеющейся уже Р, но этого все равно недостаточно для успешного управления.

Что произойдет, если Рабовладелец окажется способным интегрировать идеи и людей, а также созидать и администрировать? Получится другой тип неправильного менеджмента – РА0I, Благодушный правитель.

Благодушный правитель (РА0I)

Благодушный правитель объединяет три управленческие роли – производителя, администратора и интегратора. Он работает на краткосрочный результат (Р), стремится создать эффективную систему контроля (А) и способен объединять людей. В отличие от Рабовладельца, который только заставляет людей работать, Благодушный правитель позволяет другим предлагать и обсуждать идеи, но финальное решение он все-таки принимает сам. В компании РА0I будет слушать чужие идеи, решать, какие из них годятся, добиваться общего согласия, а потом работать на результат совсем как Рабовладелец. Так как весь коллектив поддерживает идею, Благодушный правитель обладает властью и эффективен в работе.

¹¹³ Gerald Bell, *The Achievers* (Chapell Hill, N.C.: Preston Hill, 1973), chap. 2.



Рисунок Chas. Addams; © 1976. The New Yorker Magazine, Inc.

Благодушный правитель держит с другими дистанцию и не допускает личных отношений. Подчиненные его боготворят и работают изо всех сил, чтобы все получалось так, как просит начальник. У них нет собственных идей – как нет их и у самого Правителя. Он все-таки не король, а только правитель, хорошо умеющий вызывать энтузиазм в других.

Благодушный правитель не обладает харизмой. Его функция Р ориентирована на краткосрочный результат, в то время как харизматичный лидер должен обладать Е.

Благодушный правитель способен приносить пользу компании в краткосрочном плане, но, когда он уходит из компании, его последователи продолжают работать так, как давно привыкли, и постепенно коллектив распадается. Это происходит потому, что в компании остается только постепенно устаревающая система реализации идей, а самих идей нет.

Мы уже сказали, что Благодушный правитель сам не способен предложить что-то новое, так как не обладает предпринимательскими качествами (Е). Он действует как член команды (А), который воплощает идеи других (Р). Посмотрим на описание Сайруса Вэнса:

«В Пентагоне он приобрел репутацию хорошего управленца, способного следовать правилам [А] и умеющего находить общий язык с военными [І], даже когда отношения армии и секретаря безопасности Макнамары стали портиться... Некоторые из тех, кто с ним работал, считают, что он слишком много внимания уделял общему консенсусу и предпочитал выслушать мнения других, прежде чем выработать собственную позицию [І]. Он не хватается за проблему сразу, но включается в работу до того, как станет ясен исход, особенно если дело касается морали [І]... Некоторые считали, что мистер Вэнс лишен воображения [отсутствие Е]... О нем говорят как о хорошем исполнителе [Р], преданном члене команды [І]... Он всегда предпочитал, чтобы Белый дом руководил работой [отсутствие Е]... Профессиональные дипломаты, знавшие мистера Вэнса, считали, что у него должен быть очень хорошо организованный департамент [А], но особых достижений от него ждать не стоит [отсутствие Е]... Господин Картер подчеркивал компетентность Вэнса, но никогда не говорил, что тот мыслит концептуально или способен внести что-то новое в политику [отсутствие Е]... Вэнс – превосходный технократ [Р], четко исполняющий политику Президента [А]... Мистер Вэнс сразу

же заявил, что постарается избежать того, что мистер Картер назвал “дипломатией Одинокого рейнджера мистера Киссинджера”» (New York Times, 4 декабря 1976, с. 13).

Чаще всего в приведенном выше описании упоминается роль I (четыре раза). Три раза говорится об А, два раза о Р. Отсутствие способностей Е у Вэнса упоминается четыре раза. Описание Вэнса как управленца в нашей кодировке может быть РА0I (Благодушный правитель) или РАeI (Пастырь).

Что происходит, если Благодушный правитель не ориентирован на достижение результата? В этом случае мы получаем Бюрократа-патриарха.

Бюрократ-патриарх (0A0I)

Нерешительный руководитель, которого заботят только процедуры и люди, но не идеи и не результат, играет только роли А и I. Мы будем называть такого руководителя Бюрократом-патриархом. Еще его можно назвать Доступным руководителем. Какова бы ни была задача, он будет стараться организовать командную работу. Бюрократ-патриарх стремится выработать такую систему контроля, которая не вызывала бы недовольства людей. Он предпочитает работать в рамках созданной системы и по установленным правилам. Его заглавное I дает возможность другим существовать под его началом более свободно, чем они существовали бы под властью Бюрократа.

Бюрократ-патриарх слушает, соглашается и принимает, но только пока не нарушаются правила. Его дверь всегда открыта, но, как и Суперпоследователь, иногда он лишь делает вид, что готов принять идеи, с которыми к нему приходят сотрудники. Дело в том, что его мало интересует результат, ему неинтересно что-то менять, но и на открытый конфликт он не пойдет.

Бюрократа-патриарха волнуют только формальные процедуры и люди. На собраниях он позволяет другим высказаться, демонстрирует интерес к мнениям других, поощряет и мотивирует. Основной же его посыл таков: «Мы должны сделать все, чтобы система работала как положено». Подчиненные должны выполнять работу вовремя и обязательно поддерживать со всеми в офисе хорошие отношения, включая, разумеется, и самого Бюрократа-патриарха.

Под руководством Бюрократа-патриарха тренинги проводятся чаще, взаимопомощь развита в большей степени, чем при Бюрократе, но в обоих случаях нет ориентации на результат. Некоторое время подчиненные Бюрократа-патриарха могут быть вполне довольны приятной атмосферой. Организация как бы эффективно работает, сотрудники дружелюбны. Образуется что-то вроде общества взаимного восхищения. Вскоре приходит понимание, что этот стиль управления ведет организацию к застою (особенно это видно тем, кто работает в коллективе недолго). В организации нет возбуждения, стремления к конкретной цели, идей, которые могли бы изменить существующее положение, перемен никто не желает. Разногласия скрываются и не обсуждаются публично. Организация становится похожа на курорт для пенсионеров.

Бюрократ-патриарх может выжить только при отсутствии конкуренции, в стабильной среде. В государственных бюрократических организациях такой тип менеджера, скорее всего, считается наиболее успешным, так как он способен выполнять свою работу, не раскачивая лодку и не создавая трений. В общем, он просто дружелюбно настроенный Бюрократ.

Давайте еще раз изменим комбинацию ролей. Руководителя, который добивается результата и поддерживает хорошие отношения с людьми (но не имеет ни видения, ни системы), мы назовем Бездарный тренер (P00I).

Бездарный тренер (P00I)

Бездарный тренер – руководитель, который успешен в достижении поставленных целей и прекрасно интегрирует подчиненных. Он замечательно поддерживает рабочие процессы, умеет находить компромисс, чтобы добиться результата, особенно в краткосрочном плане. Он может быть несколько идеалистичен и критиковать подчиненных слишком часто, но ему удастся создать настоящую команду. Менеджер типа P00I ориентирован на людей и может быть начальником на важном участке работы. Его не интересует система в целом, он не настаивает на соблюдении формальностей. Он поощряет и поддерживает сотрудников, которые делают свое дело.

Бездарный тренер напоминает молодежного лидера или мелкого политика. Он пытается вызвать воодушевление, чтобы стимулировать людей к работе. Полученный таким образом результат может обойтись организации слишком дорого. Достижения всегда краткосрочны, а в долгосрочной перспективе могут обернуться провалом. Дело в том, что руководитель не способен создать систему, чтобы довести дело до конца, и выстроить тактику, соответствующую достигнутому.

В отличие от Одинокого рейнджера (P000), Бездарный тренер стремится добиться всеобщего согласия и вообще ориентирован на людей. Он редко устанавливает систему подчинения сверху вниз. В отличие от Суперпоследователя, Бездарный тренер добивается результатов. Из него не получается тренера серьезной команды, потому что у него нет системы и нет серьезных идей, но он вполне годится на роль тактического интегратора людей на непродолжительный срок.

Если лишить Бездарного тренера его ориентации на людей и вместо этого добавить предпринимательских качеств, что мы получим?

Основоположник (P0E0)

Менеджера, который способен только на создание результата и предпринимательский подход, мы называем Основоположник, потому что такой руководитель часто становится основателем организаций. Однако ему никогда не удастся продвинуться дальше стадии «прорастания зерна» – он перестает справляться с организацией, когда она достигает серьезных размеров. Он крайне энергичен и умеет уже в начале проекта видеть далеко вперед. Он ориентирован на задачу и поэтому эффективен на ранних стадиях развития организации. В долгосрочной перспективе, когда организация становится больше, он уже с трудом справляется с управлением. Когда требуется более формальный контроль, он теряет эффективность. Стиль управления такого руководителя перестает приносить результаты, так как у него нет способностей ни к администрированию, ни к интегрированию, которые с ростом компании становятся все более важными для обеспечения долгосрочного роста.

Основоположник обладает творческими способностями, готов на риск, ориентирован на результат. Обычно он очень общителен. Он умеет смотреть дальше, чем Одинокий рейнджер, и, в отличие от Поджигателя, ориентирован на результат.

Основоположник сам начинает дело и сам поддерживает его на плаву. У него есть последователи и подчиненные, но чаще всего он организует «театр одного актера», так как не имеет времени делегировать или интегрировать. Его идеи привлекательны. Он знает, как добиваться результата, и его подчиненные просто стараются ему подражать. Однако они не составляют команду. Они следуют за ним поодиночке. У него может быть до 30 подчиненных.

Так как Основоположник не может ни администрировать, ни объединять организацию, она растет, только пока позволяют его личные управленческие способности. Более того, так как он не способен строить команду, организация, как правило, рушится с его уходом.

Существует и еще один типаж с кодировкой P0E0. Это Профессионал в Директорском Кресле. Это может быть бывший артист, руководящий организацией в области искусств, медик на посту директора госпиталя или ученый, заведующий кафедрой в университете.

Он не годится на такую работу, потому что ему нет особенно дела до

администрирования, он не стремится объединить людей в коллектив. Он получил эту работу благодаря предпринимательским способностям или достигнутым результатам. Его просто повысили до директорской должности благодаря его профессиональным успехам. Однако управление организацией требует большего, чем просто обладание профильной квалификацией – умением танцевать, лечить или учить.

В результате он теряет и все чаще напоминает себе и другим, что у него в жизни есть и другие задачи. Его нынешняя должность есть лишь ошибка в карьере или временное назначение (что он сам воспринимает как серьезную жертву ради организации). Он играет роль мученика, не упуская возможности пожаловаться любому, кто готов слушать, на то, как он ненавидит управлять и насколько это его деморализует. Он так и не возвращается больше к искусству, медицине или к исследованиям. Его слишком увлекает власть. Кроме того, немедленный результат и оценка его достижений на управленческом поприще нравятся ему гораздо больше, чем необходимость подолгу ждать признания научных результатов.

Чтобы быть хорошим художником, человеку нужны качества Е и Р. Способности администрировать и объединять не так важны. Принято считать, что писатель (или художник) должен найти идею и средство их выражения. Настоящему художнику нужно Е, чтобы создавать новое, и Р, чтобы довести процесс до конца. Ориентация на результат позволяет ему не ассоциировать себя с собственным произведением и сделать его достоянием публики, когда оно завершено. Художник без Р либо никогда не закончит работу, либо никогда не расстанется с ней (все равно что не закончить вовсе).

Человек, обладающий Р и Е, может быть коммерческим художником. Он готов повторяться. Художник, имеющий Е и не имеющий Р, становится членом богемы – у него есть идеи, но он ничего не делает, чтобы их реализовать.

Почему люди типа R0E0 не годятся в руководители? Хороший актер может стремиться в директоры. Лучший врач становится руководителем всего медицинского персонала. Лучшего исследователя просят возглавить университет. Но качеств Р и Е оказывается недостаточно. Актер не может ставить спектакли и управлять другими, если у него нет I. Артист, ставший художественным руководителем, может не справиться с работой, когда нужно будет вести совет директоров, осуществлять систематическое планирование, привлекать средства или даже организовывать ближайшие гастроли (отсутствие А).

Отличный врач (R0E0), которого назначают начальником коллектива, может оказаться в постоянном конфликте с подчиненными (отсутствие I): он не справляется с необходимостью контролировать бюджет, нанимать квалифицированных медсестер, контролировать использование медицинской информации (отсутствие А).

В университетах на руководящих постах очень часто оказываются R0E0. Вот результат. Подход к найму преподавателей меняется из-за постоянно меняющихся целей нового декана. Нововведения, предложенные очередным деканом, отражаются в долгосрочном плане развития факультета. Появляется все больше предметов – названия новые, но содержание всё то же. Обмен академическими знаниями внутри факультета – миф, поддерживаемый новыми членами преподавательского состава.

И Основоположник, и Профессионал в Директорском Кресле не справляются с административной работой, а потому часто отталкивают от себя коллег. Их по-прежнему уважают как профессионалов, но из-за беспорядка в делах подвластного департамента начинают осуждать.

Чтобы успешно руководить профессиональным коллективом, человек нуждается не только в Р и Е, но и в некотором количестве а и i. В профессиональных организациях функции А и I осуществляются административными директорами.

Возникает вопрос: может ли человек типа 0A0I управлять профессиональной организацией? Мне кажется, что нет, потому что ему нужны Р и Е, чтобы понять процессы в организации. Даже если бы он и мог руководить, профессионалы, скорее всего, были бы против. Ему бы не доверяли, его бы не любили, так как он не был в прошлом художником, доктором, преподавателем или исследователем.

Однако же 0A0I мог бы лучше справиться с должностью руководителя профессиональной организации, чем P0E0, потому что он тратил бы массу усилий на то, чтобы завоевать любовь профессионалов (I), и стал бы для них настоящей поддержкой. Но ему все же не доверяли бы, не любили, игнорировали, критиковали, высмеивали и т. д. Руководитель типа P0E0 совершает гораздо более серьезные управленческие ошибки, но ему прощают административные провалы из-за его профессиональных достижений. Его считают мучеником, который должен «убраться отсюда», пока «система его не раздавит».

Во главе профессиональной организации (творческой, медицинской, академической) должен стоять человек типа PaEi в качестве профессионального директора и pAeI в качестве административного. Нужны оба.

Вы можете спросить: «А почему нельзя иметь на этих должностях P0E0 и 0A0I?» Такие люди совсем не смогут работать вместе, потому что не могут оценить вклад коллеги. Профессиональному директору P0E0 не хватает времени и готовности обращать внимания на стремления людей и потребности организации. Руководителю 0A0I не важны результаты (P), ему не свойственен творческий подход (E). Однако, чтобы успешно сотрудничать с профессиональным директором и завоевать хотя бы некоторое уважение со стороны людей, которыми он руководит, он должен хотя бы в некоторой степени обладать и p, и e. Со временем его I исчезнет, потому что он этой функцией не пользуется.

Вдобавок, если P0E0 и 0A0I не уважают друг друга, они, скорее всего, не смогут сотрудничать. Необходимо, чтобы каждый из директоров мог играть хотя бы три роли. Лучше всего, если во главе организации окажется профессионал типа PaEi. Годится и PaEi, так как вообще очень немногие профессионалы способны исполнять роль I – они слишком большие индивидуалисты (в силу качеств E).

Важно, чтобы профессиональный директор не был лишен I вовсе. Такое может случиться, так как в профессиональных организациях часто выдвигают в руководители человека с наиболее развитой E, а предпринимательские качества развиваются как раз за счет исчезновения I.

Разработчик-одиночка (PAE0)

Разработчик-одиночка – мастер воплощения в жизнь сложных проектов. Он держит проект под неусыпным контролем до тех пор, пока не появятся результаты. Благодаря качествам E он умеет видеть свой бизнес в контексте общей ситуации на рынке. Он способен определить, чего можно достичь. Он ориентирован на результат, так как обладает P.

Качества типа A он использует для создания системы, обеспечивающей необходимый результат. Однако такой Одиночка не имеет качеств I, поэтому его компания – это театр одного актера.

Организация под руководством Разработчика-одиночки может расти дальше способностей своего руководителя благодаря его A (под руководством Основоположника организации это не удастся). Если Разработчик-одиночка покинет компанию, нужно ждать определенных сложностей, так как он был единственным, нацеленным на созидание, администрирование и предпринимательство. Подчиненные являлись лишь последователями. Он не создал команды производителей, администраторов или предпринимателей, которая в его отсутствие могла бы поддерживать прежний уровень роста. Менеджер типа PAE0 может быть системным аналитиком или консультантом. У него есть идеи о том, как создать результат или как организовать систему так, чтобы достичь результатов, но он не в состоянии обеспечить рабочую среду, где и подчиненные были бы не просто исполнителями, а тоже вносили бы свой вклад.

Разновидность Разработчика-одиночки можно часто встретить в строительной отрасли и в инвестиционных банках. Люди этого типа получают лучшие условия по сделкам, знают, как добиться своего, могут организовать работу. Но все это ненадолго. Когда сделка завершена, команды не остается. Уход из компании руководителя такого типа может

поставить коллектив в сложное положение.

Демагог (00EI)

Руководитель этого типа добивается успехов только как интегратор и предприниматель. Он может быть убедительным продавцом или заурядным политиком. Хотя он обладает творческими способностями и умеет приспосабливаться, его не волнуют последствия собственных усилий: у него нет качеств производителя Р.

В политике Демагог определяет, какие идеи будут поддержаны избирателями, и берет их за основу собственной программы. Но у него нет системы, чтобы помнить обо всем, что обещал (отсутствие А), нет и способностей выполнить обещания (отсутствие Р). Он опирается на предпринимательские способности, чтобы найти идею (только идею), которая объединила бы людей.

Демагог будет давать безответственные обещания. Никому не понятно (и ему в первую очередь), что может получиться на деле. Его цель – вызвать интерес и воодушевление и обеспечить себе поддержку. Его волнуют только результаты ближайших выборов. После все как-нибудь образуется само по себе.

Демагог отличается от Поджигателя (00E0) тем, что он создает идеи не просто для удовлетворения собственного эго. Он прислушивается к пожеланиям людей, пытается понять, чего они хотят и ждут. Качества I позволяют ему различить скрытые течения в обществе или коллективе; способности типа Е помогают стать выразителем интересов этих течений. Он дает обещания, которые люди хотят услышать. В отличие от Суперпоследователя, который может объединить только небольшую группу, так как все держится на его личном участии, Демагог может объединять людей посредством своих идей, без непосредственного личного участия.

Есть и еще одно различие между Демагогом и Поджигателем. Подчиненные Поджигателя не идут за ним, хотя и утверждают обратное. Те же, кто работает на Демагога, так очарованы его планами и обещаниями, что готовы на все ради него.

Подчиненные Демагога вынуждены пройти через эмоциональный «контрастный душ». В присутствии Демагога его идеи кажутся подчиненным увлекательными и совершенно правильными. Как только он уходит, подчиненные начинают думать, с чего же начать и что делать: «Чего именно он хочет от нас?» Демагог сказал подчиненному именно то, что тот хотел услышать, и вдохновил его на достижение чего-то – но вот чего?

В Мексике такого лидера называют Алка-Зельтцер. Он облегчает вам жизнь, но только на несколько часов. Потом вы опять почувствуете себя неважно. Bell называет лидера такого типа Артистом (Performer)¹¹⁴.

Обычно Артист – это прекрасный управленец и отличный политик. Он в совершенстве овладел приемами поведения в обществе. Артист – человек крайне динамичный, он часто делает несколько дел одновременно. Белл утверждает, что, «чтобы достичь таких успехов, Артист развивает в себе умение манипулировать другими». Он умеет создать видимость участия, выговорить для себя особые условия, сотрудничать с теми, кто успешен, пользоваться плодами славы, раздавать комплименты.

Давайте посмотрим, что происходит, когда Демагогу приходится работать с другими управленцами. Одна из потенциально опасных комбинаций – руководитель-Демагог (00EI) и Рабовладелец (РА00) в качестве подчиненного. Демагог предполагает, что его подчиненные будут абсолютно и безоговорочно поддерживать все его идеи. Рабовладелец ищет возможности «сделать все как надо», и он готов стать верным и покорным исполнителем.

Однако идеи и приказы Демагога слишком общи, а Рабовладелец нуждается в четких указаниях. В такой ситуации подчиненный просто действует в соответствии с собственным пониманием. Демагог не видит тут никакой проблемы – его вообще не интересует, чем

¹¹⁴ Bell, *The Achievers*, chap. 6.

заняты сотрудники. Как и Поджигатель, Демагог получает удовольствие просто от того, что кто-то полностью поддерживает его идеи и готов их исполнять. Тем временем лишенный творческого подхода Рабовладелец совершает фатальную ошибку.

В результате может сложиться ситуация сродни скандалу Уотергейт. Никсон стоял во главе Белого дома; Халдеман и Эрлихман были у него в подчинении. Никсон прекрасно знал, что он должен делать в качестве руководителя государства (Е), он стремился завоевать признание окружающих (I) – об этом свидетельствовала его негативная реакция на критику в прессе. Он окружил себя несколькими Рабовладельцами (Халдеман, например), которые были готовы слепо ему служить. В результате сложилось чудовищное непонимание: указания руководителя 00ЕI были слишком общими, подчиненные РА00, не обладающие ни реальным видением (Е), ни этикой, стоящей за Р, интерпретировали распоряжения по-своему.

Таким образом, существуют работающие и неработающие комбинации типов руководителей. Союз РА00 и 00ЕI мы считаем особенно опасным. А вот комбинация РаЕi и рАеI может неплохо работать, особенно если рАеI не против второстепенной роли. Больницы, оперные труппы, театры, университеты часто управляются именно такими парами руководителей.

Ложный лидер (0АЕI)

Руководитель этого типа генерирует идеи, объединяет людей вокруг них, создает систему для реализации идей. Однако система не производит никакого результата. Люди идут за Ложным лидером и выполняют предписанные им задачи, но обещания руководителя так и не становятся реальностью, поэтому подчиненные постепенно перестают ему верить. Ложный лидер организует и объединяет, но все заканчивается провалом.

Типичными Ложными лидерами можно считать коммунистических вождей. Их цели (Е) могут казаться гуманистическими и привлекательными, но результат оказывается чудовищным (отсутствие Р).

Человек может лишиться качеств типа Р в процессе работы, например увлекшись властью и потеряв связь с обществом. Или пытаясь «воевать по карте», не принимая в расчет информацию с реального поля боя, как делал Гитлер. Без достаточной информации Р оказывается бесплодным.

Ложным лидером может оказаться менеджер, которого назначили спасти умирающий бизнес. От такого человека ожидают почти немедленных результатов, все смотрят на него как на спасителя. Он может быть ориентирован на достижения, но все же качеств Р оказывается недостаточно – может быть, потому, что он еще недостаточно понял технологию своей новой компании или специфику ее рынка. Без ноу-хау его стремление к результату ничего не дает. Он превращается в Ложного лидера. Люди ждут от него слишком многого и не дают времени, и ожидания эти не оправдываются. Такой человек может быть великолепным предпринимателем, администратором и интегратором, но он просто не понимает, что должен сделать.

Существует масса примеров такого типа руководителей – стремящихся к успеху, хороших администраторов, предпринимателей, интеграторов, не обладающих достаточными знаниями в узкой области и не имеющих времени эти знания приобрести. Получается, что эти менеджеры не в состоянии добиться результата за отпущенный им срок.

Джордж Стайнер описывает менеджера такого типа в книге «Планирование»¹¹⁵ на уровне топ-менеджмента. Он рассказывает о том, что произошло с Winchester Company в 1920-х и 1930-х годах. Президент назначил на ключевые позиции руководителей, у которых не было опыта в области работы компании.

В 1923–1924 годах компания выпустила около 1000 новых видов продукции. Эти новые продукты конкурировали с теми, которые компания выпускала уже много лет и которые

¹¹⁵ George Albert Steiner, *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969).

давали основной доход. Winchester объединилась с одним из своих небольших конкурентов. Результат был ужасным. Продавцам пришлось работать с теми продуктами, которые они еще недавно критиковали. Продажи упали с \$18 млн в 1923 году до \$7 млн в 1931-м.

Инноваций и нововведений недостаточно для успеха. Менеджер должен обладать глубокими знаниями в том, чем занимается компания. Он должен знать продукт, его функции, рынок, чтобы делать адекватные выводы и планировать нововведения. Перемены ради перемен могут обернуться катастрофой для компании.

Те, кто говорят «руководитель всегда останется руководителем», ошибаются. Да, менеджер сможет хорошо управлять любой компанией, но только спустя некоторое время. Каждый руководитель должен уделять время изучению и пониманию Р, развитию А, совершенствованию Е, улучшению I. Качества типа Р должны приобретаться путем изучения технологии, рынка, потребителей и прочих важных составляющих, которые делают конкретную организацию успешной. Руководитель должен понимать, как именно можно добиться результата (Р), прежде чем приступить к остальным ролям.

Следующим мы рассмотрим стиль работы руководителя, который не имеет ни Р, ни I. Такой руководитель обладает творческим подходом (Е) и ориентирован на контроль (А).

Доставала (0АЕ0)

Менеджер-Доставала не заботится о том, что создает организация. Он безразличен к другим и не способен объединять их идеи в целое. Однако сам он уверен в том, что прекрасно знает, что нужно делать, и стремится контролировать все происходящее до малейшей детали.

Доставала отличается от Бюрократа (0А00): он часто выступает с новыми идеями; он проводит спонтанные собрания; он не всегда последователен в желании привести все в порядок, контролировать систему, проводить организованные собрания. С подчиненными он общается, как правило, сверху вниз.

По поведению он чем-то похож на шизофреника. Его раздрают внутренние конфликты. Он хочет контролировать и в то же время стремится к переменам. Он видит возможности и опасности и увлечен своей работой. В то же время он осознаёт все возможные последствия своих намерений и видит, как внешние обстоятельства могут стать препятствием для реализации задуманного.

Растерянность менеджера-Доставалы из-за отсутствия результативности превращает его в неприветливого, неудовлетворенного и неприятного в общении человека. На собраниях он всегда начинает говорить о вещах, прямо противоположных тем, которым должно было быть посвящено собрание. Если в повестке дня стоит обсуждение деталей операционного контроля, он начинает говорить о «взгляде со стороны» и жалуется, что «компания недостаточно приспособлена к изменениям на рынке». Если разговор заходит о долгосрочных тенденциях, он обязательно станет настаивать на том, что любые перемены опасны.

Человек типа 0АЕ0 противоречив, с ним невозможно договориться. Он непопулярен в организации, так как постоянно играет роль «адвоката дьявола».

Если бы такой руководитель обладал хотя бы в некоторой степени качествами Р, он был бы хорошим Разрешителем Проблем. Он мог бы браться за сложную проблему (Е) и структурировать ее таким образом, чтобы она стала контролируемой (А) и приводила бы к результатам (Р). Однако при полном отсутствии I он не может стать консультантом. Человек типа рАЕ0 может стать в лучшем случае творческим сотрудником, ориентированным на создание системы.

Наш менеджер типа 0АЕ0 похож на Нападающего в типологии Белла¹¹⁶. Нападающий восстает против авторитетов и социальных порядков. Это говорит в нем ориентация на Е.

¹¹⁶ Bell, *The Achievers*, chap. 3.

Однако, имея составляющую А, он часто цепляется к мелочам. Он старается избежать ответственности (отсутствие Р) и не интересуется рабочими задачами. Не имея I, он выплескивает собственные внутренние конфликты на других, тем самым отталкивая их от себя. Получив проект, он тратит массу сил на то, чтобы исправить совершенные ранее ошибки.

Чтобы оградить себя от излишней ответственности перед окружающими, Нападающий объединяет вокруг себя подобных себе людей. Эта группа смотрит на все с позиций цинизма и провоцирует такое же отношение к происходящему и в других. Они нападают на все вокруг.

В какой-то ситуации эта группа Нападающих начинает утверждать, что определенная задача нуждается в более жестком контроле (А). В другой ситуации они вдруг заявляют, что организации недостает предпринимательской энергии (Е).

Какой бы подход ни возобладавал в коллективе, Нападающий всегда принимает противоположную точку зрения. Часто меняя собственное мнение, он постоянно сам себе противоречит, становясь едким, критикующим, растерянным. Настоящий Доставала! В качестве консультанта ОАЕО может быть опасен, потому что не обладает ни Р, ни I. Он предлагает идеи, которые призваны изменить систему и обеспечить лучший контроль, но не понимает, для чего система вообще создана, и не справляется с задачей формирования команды.

Харизматичный гуру (Р0ЕI)

Эффективный лидер создает новые направления (Е), мотивирует подчиненных и коллег (I), создает результат (Р) с помощью созданной им системы (А). Харизматичный гуру добивается результатов с помощью собственной харизмы. В противоположность Демагогу, Гуру может создавать результат. Он также способен понимать ситуацию в комплексе, видеть и настоящее, и будущее. Он объединяет людей и готов менять организацию. Его больше заботит новое поколение, чем следующие выборы.

Творческие способности Харизматичного гуру ориентированы на результат. Он верен определенным целям и концентрирует все свои предпринимательские способности на этом. Более того, он способен убеждать других, может донести собственные идеи и сформулировать, какого результата нужно достичь, так, что это объединяет людей. Это и делает его Гуру.

Однако такой руководитель не создает системы (А) – люди идут за ним как за личностью, вроде бы не нуждаясь в системе. После того как Гуру отходит от дел, последователям приходится систематизировать его идеи, иначе все будет потеряно.

Один из менеджеров типа Р0ЕI, которого я анализировал, был харизматичным, добивался результата и вообще по профессиональным и личным качествам был на голову выше коллег. Но, когда он умер, организация оказалась на грани выживания, потому что не имела системы обеспечения эффективности. Прошлые достижения слишком сильно зависели от личного участия ушедшего лидера. При отсутствии системы компания стала подобна кораблю, потерявшему навигацию.

Харизматичного гуру можно сравнить с Ложным лидером, потому что он тоже производит впечатление идеального руководителя, но не справляется с задачей, если посмотреть на результаты в долгосрочной перспективе. Он заменяет А собственным участием, но как только перестает лично руководить компанией, недостаток А дает о себе знать. Единство команды, созданное Гуру, тоже может исчезнуть. Результаты становятся все хуже и хуже, а без интеграции и результатов невозможна и реализация Е.

Я считаю, что харизматичному лидеру тоже свойственны управленческие ошибки, потому что жизненный цикл организации дольше, чем жизнь одного руководителя. Если успех всей организации зависит всецело от присутствия Гуру, в долгосрочной перспективе организация не выживет.

Благодарности

В процессе формулирования идей и работы над рукописью мне помогало так много людей, что назвать всех по именам не представляется возможным. Вот те из них, чей вклад был наиболее серьезным и кому я особенно благодарен.

Прежде всего я благодарю Кирби Уоррена из Колумбийского университета, который вдохновил меня к работе над этой книгой. Благодаря его замечаниям мне удалось значительно улучшить содержание книги и стиль повествования.

Люди, помогавшие мне многие годы в моих исследованиях, – Ума, Ави Начлиели, Гэд Кэспи, Жене Нейман, Эрл Шаб, Амрам Хаисраэли, Сюзан Эрхарт – сделали много ценных комментариев, поправок и провели серьезное изучение литературы. Билл Гриб из Института МДОР (MDOR Institute) собрал исследовательский материал и редактировал начальный вариант рукописи. Без этой первой, еще не вполне структурированной версии я никогда не завершил бы свою работу. Я очень благодарен Биллу за всю его помощь.

Мои коллеги Джим Тейлор, Джим Джексон, Боб Танненбаум и Уоррен Шмидт из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе (UCLA), а также Уилл МакУинни и Моше Бен Бассат из Института МДОР (MDOR Institute) очень помогли мне в работе – прочитав некоторые части рукописи, каждый из них сделал массу ценных замечаний.

Марла Рабин, Руфь Дордик, Рета Сингер проделали гигантскую работу по перепечатке рукописи и систематизации сносок. Рода Блэкер отредактировала текст. Комитет научных исследований Калифорнийского университета (The UCLA Academic Research Committee), Институт производственных отношений Калифорнийского университета (The UCLA Institute of industrial relations), Институт МДОР (MDOR Institute) оказали финансовую поддержку в процессе подготовки рукописи к печати. Благодаря возможности взять творческий отпуск в Школе менеджмента Калифорнийского университета (UCLA Graduate School of Management) я смог довести до конца работу над книгой.

Всем упомянутым выше – моя благодарность!

В журнале California Management Review, выпуск 19 (зима 1976), № 2, была опубликована статья о разработанной мной модели под названием Mismanagement Styles. Благодарю редакцию за возможность воспроизвести в книге отрывки из статьи.

И. А.



Об Институте Адизеса

Институт Адизеса (Adizes Institute, USA) – это международная консалтинговая организация, входящая в десятку лучших консалтинговых компаний мира по рейтингу Leadership Excellence.

Осуществляемые Институтом Адизеса программы организационных изменений основаны на методологии, разработанной основателем Института Адизеса профессором Ицхаком Адизесом (Ichak Adizes) и на протяжении 35 лет успешно применяющейся для трансформации организаций по всему миру. Клиентами Института Адизеса являются как молодые компании, так и компании, входящие в список Fortune 100.

Профессор Адизес является ведущим мировым экспертом в области менеджмента. Он

удостоен звания почетного доктора в 15 университетах и является членом Международной академии менеджмента. Профессор Адизес является автором более десятка книг по менеджменту, переведенных на 31 язык мира, включая русский. Его работа «Жизненный цикл корпорации» признана одной из лучших книг по менеджменту, написанных за последние два десятилетия.

Уникальный набор инструментов методологии Адизеса позволяет внедрять необходимые организации изменения без деструктивных конфликтов, гарантируя высокую эффективность внедрения решений, и выводит компанию на стадию расцвета, что позволяет компании стать лидером рынка и удерживать свои позиции.

Контакты

Россия и Казахстан:

Тел: +7 (495) 212–19–61; + 7 (812) 385–54–98

Email: russia@adizes.com

www.adizes.ru

Украина:

Тел: +380 067 401 35 44; 050 311 86 86

Email: kapusta@adizes.com

ukraine.adizes.com

Белоруссия:

Email: pavel@adizes.com

www.adizes.by

США:

Tel: +18055652901

Fax: +18055650741

Email: adizes@adizes.com

www.adizes.com