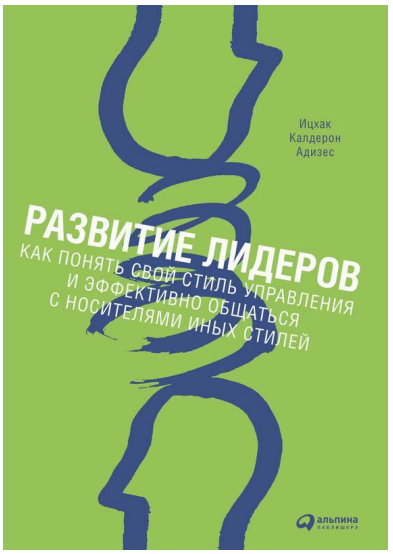
Ицхак Калдерон Адизес
Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей



Текст предоставлен издательством http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6877267
«Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес»: Альпина Паблишерз; Москва; 2011
ISBN 978-5-9614-2043-2

Аннотация

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

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

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

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

Переводчик *Т. Гутман*
Научный редактор *С. Филонович*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *О. Ильинская*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художник обложки *Ю. Гулитов*

© Dr. Ichak Adizes, 2004
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

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

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

* * *

Нурит, которая и без этой книги видит людей насквозь

Благодарности

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

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

Марта Брайт занималась техническим редактированием и проверкой орфографии.

Спасибо всем вам.

Об авторе

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

Доктор Адизес – выдающийся лектор и автор книг. Владея четырьмя языками, он читал лекции более чем в 40 странах. В течение тридцати лет он был штатным преподавателем школы менеджмента Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе и работал в качестве приглашенного преподавателя в Стэнфордском университете, Колумбийском университете, Еврейском университете в Иерусалиме и Тель-Авивском университете. Доктор Адизес написал семь книг, которые были переведены на двадцать два языка. Его книга Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do about It («Жизненные циклы компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать»), впервые опубликованная в 1989 году, стала признанной классикой теории менеджмента и была отмечена *Library Journa* l как одна из десяти лучших книг о бизнесе. Исправленное и дополненное издание этой работы было опубликовано в 1999 г. под названием Managing

Corporate Lifecycles («Управление жизненными циклами компании»). Полный список его работ приводится в конце книги.

ichak@adizes.com

Предисловие научного редактора

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

В новой книге Адизес в деталях описывает, что же нужно делать для того, чтобы преодолеть описанную выше трудность. Фактически, ответив в «Идеальном руководителе» на вопрос «что?» (что нужно делать, дабы преуспеть в управлении компанией), теперь он отвечает на вопрос «как?», который не менее важен для обеспечения этого успеха.

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

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

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

Чтение книги Адизеса навело меня на мысль о том, что ее идеи можно использовать как

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

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

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

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

С. Р. Филонович
Д. ф.-м. н., проф.,
декан Высшей школы менеджмента ГУ – Высшая школа экономики
Москва, ноябрь 2007 г.

Предисловие автора

Зачем нужна эта книга?

Впервые я изложил свою теорию менеджмента в книге *How to Solve Mismanagement Crisis*[1] (опубликована в издательстве Dow Jones Irwin в 1979 г., позднее несколько раз переиздавалась Институтом Адизеса, Adizes Institute). Эта работа была переведена на 22 языка и стала бестселлером в ряде стран. Сотрудничество с сотнями компаний из 48 стран мира значительно обогатило мое знание предмета и позволило переработать каждую главу в отдельную книгу. Глава о жизненных циклах развития компании превратилась в книгу *Corporate Lifecycles: Why Organizations Grow and Die and What to Do about It* (Paramus, N. J.:

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

Prentice Hall, 1989) («Жизненные циклы компании: Почему развивается и умирает организация и что с этим делать»). Впоследствии эта книга была переиздана Институтом Адизеса в расширенном и дополненном виде.

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

Остальные части исходной книги легли в основу серии из трех книг. В первой из них – *The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It*[2] – я рассказываю, почему невозможно стать безупречным руководителем, описанным в учебниках, которого пытается взрастить существующая система подготовки менеджеров.

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

Третья книга в данной серии (*Leading the Leaders) – How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours* («Развитие лидеров: Как улучшить свой стиль управления и общаться с носителями иных стилей») – поможет читателю определить собственный стиль управления и компенсировать его недостатки. Она научит вас находить общий язык с подчиненными, коллегами или начальниками, которые придерживаются иного стиля, нежели вы сами. Материал изложен в форме рекомендаций носителям разных стилей. Эта книга будет полезна как высшим руководителям, которые занимаются коучингом, так и представителям молодой профессии корпоративных коучей[3].

Задачи книги

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

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

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

---

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

[3] Здесь автор использует термин corporate coaches, который иногда неточно переводят на русский язык словосочетанием «корпоративный тренер». Coaching (коучинг) – это специфический вид деятельности, отличный от тренинга. Поэтому в данном случае выражение Адизеса переведено как «корпоративные коучи», т. е. использована калька с английского для обозначения специалиста, занимающегося корпоративным коучингом. – *Прим. науч. ред* .

того, чтобы с ним сотрудничать».

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

Идея книги

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

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

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

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

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

Методология и источники информации

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

За эти годы я работал в 48 странах с компаниями, объем продаж которых составлял от миллиона до 15 миллиардов долларов, при стоимости активов до 120 миллиардов долларов, а численность сотрудников варьировалась от 15 человек до сотен тысяч. Эти компании применяют самые разные технологии и представляют различные отрасли, включая авиацию, страхование, банковское дело, исполнительское искусство, музейное дело, и правительственные органы. Среди них есть предпринимательские и некоммерческие организации. Кроме того, мой опыт и знания в области стиля лидерства позволили мне консультировать нескольких глав государств.

Я убедился, что, несмотря на глубокие культурные различия стран, в которых я побывал (среди них Тайвань, Япония, Швеция, Мексика, Греция, Израиль, Англия и Соединенные

Штаты), моя теория стилей управления верна в любой из них. Стили управления не зависят от культуры, хотя я заметил, что на предпочтениях в этой сфере сказываются социальные нормы.

В главе 1 я конспективно излагаю содержание первой книги в данной серии, «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует» (*The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It*). Я определяю понятие менеджмента, рассматриваю миф об идеальном менеджере и кратко формулирую собственную теорию менеджмента, описывая четыре функции – **P** , **A** , **E** и **I** – необходимые для успешного менеджмента. Далее я объясняю, почему эти функции несовместимы, почему они неизбежно конфликтуют и как действовать в случае конфликта. И наконец, я размышляю о том, что отличает хорошего руководителя от выдуманного идеального менеджера, найти которого столь же нереально, как повстречать единорога.

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

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

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

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

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

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

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

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

Как читать эту книгу

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

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

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

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

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

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

Стиль изложения

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

Просьба к читателям

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

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

Спасибо.

Ицхак Калдерон Адизес
Санта-Барбара, Калифорния ,
2004 г.

Глава 1
Что такое менеджмент

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

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

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

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

Есть и другие страны, в которых менеджмент не одобряется обществом. Так, в Израиле в период расцвета сельскохозяйственных коммун, кибуцев, действовало правило, согласно которому смена руководителей происходила каждые два-три года, а значит, никто не мог стать, как говорят в США, профессиональным менеджером, т. е. человеком, чье основное занятие – определять, что должны делать другие.

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

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

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

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

Того, кто должен выполнять решения менеджера, называют подчиненным. Буквальное

значение этого слова – низший по чину. Предполагается, что босс более дальновиден и проницателен, чем те, кто ему подчиняется[4]. То есть менеджмент предполагает определенную иерархию возможностей.

Таким образом, мы видим, что процесс управления в том виде, в каком он преподается и описывается в литературе, не лишен ценностной составляющей. Он является не только наукой и искусством, но и отражает социально-политические ценности. Все синонимы слова «управление» обозначают разновидности манипуляции.

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

Функционалистский взгляд

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

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

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

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

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

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

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

Это универсальная функционалистская теория менеджмента.

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

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

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

---

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

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

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

Вторая функция, **A** dministrating, или администрирование, нужна, чтобы поддерживать порядок в организационных процессах: компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью. Задача **A** , администратора, – обеспечить эффективность в краткосрочном аспекте.

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

А как насчет долгосрочной перспективы?

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

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

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

Четыре функции **P** , **A** , **E** и **I** представляют собой что-то вроде «витаминов» – все они необходимы для здоровья организации в краткосрочном и долгосрочном аспекте. Если хотя бы одного из них не хватает, организации угрожает болезнь с определенными симптомами. Однако, умело подпитывая организацию недостающим «витамином», можно улучшить ее работу и оздоровить ее в ближайшей и долгосрочной перспективе.

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

Почему отдельные функции несовместимы?

Питер Друкер понимал сложность управленческой работы. «Для решения задач, стоящих перед высшим менеджментом, – пишет он, – требуется по меньшей мере четыре типа людей». Друкер определяет их как «человек мысли», «человек дела», «человек народа» и «человек переднего края». Друкер признает, что «людей, сочетающих в себе эти четыре

стиля, практически не встречается» 6. Однако, сделав вывод о том, что для управления организацией недостаточно одного стиля, Друкер не идет дальше. Почему нужны те или иные стили? Что они собой представляют и как они должны взаимодействовать, чтобы их носители могли работать вместе, несмотря на свои различия? Этот пробел я пытаюсь восполнить в своих книгах.

Почему безупречного **PAEI** -менеджера, который умеет все, не существует?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Из-за описанных проблем совместимости у каждого руководителя есть свои достоинства и недостатки, которые сказы– ваются на его способности выполнять ту или иную функцию. Успешно осуществляя преобразования, **paEi** -менеджер может оказаться неважным администратором. Будучи прекрасным организатором, менеджер с кодом **pAei** бывает недостаточно предприимчив. **paeI** -руководитель отлично разбирается в людях, но едва ли будет непревзойденным производителем, предпринимателем или администратором.

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

Миф об идеальном менеджере

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

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

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

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

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

процентных ставок не работает» и т. д.

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

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

А в позапрошлом году?

Почти все, верно?

А три года назад?

И снова – почти все!

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

Большая часть!

Как это объяснить?

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

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

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

Что же нам мешает?

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

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

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

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

Как же быть?

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

Чем это объяснить?

Как было показано выше, функции **P** , **A** , **E** и **I** несовместимы. Их нельзя выполнять одновременно. Этого не может никто, какая бы проблема ни стояла перед организацией.

Успешный и неправильный менеджмент. Лидерство

Если **PAEI** -менеджера не существует, неужели любой руководитель обречен на

неправильное управление? Ничего подобного. Мы аргументированно доказали, что каждая из четырех управленческих функций необходима, но недостаточна для успешного управления и что менеджер должен блестяще справляться с одной или несколькими функциями, удовлетворительно выполняя остальные. **P** -менеджер должен быть **Paei** , а не **P** –, **A** -менеджер – **pAei** , а не -**A** – и т. д. Стиль -**A** – дисфункционален не потому, что акцент делается на одну функцию, но потому, что прочие функции не выполняются вовсе.

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

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

Основная цель обучения руководителей, будь то тренинги представителей высшего руководства в организации или подготовка мастеров делового администрирования в университете, – не сформировать идеального **PAEI** -руководителя, но научить человека признавать собственные недостатки и работать с теми, кто дополняет его сильные и слабые стороны. Для этого нужно дать учащимся представление о функциях, которые должен выполнять любой менеджер независимо от занимаемой должности, и научить их не воспринимать незнакомый подход как угрозу, а использовать его себе во благо.

Подготовка менеджеров: ложная посылка

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

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

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

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

невыполнимы .

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

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

Реальное решение: взаимодополняющая команда

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

> *Каждый человек в чем-то меня превосходит.*
>
> ***Ральф Уолдо Эмерсон***

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

Это не команда. Это клонирование.

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

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

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

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

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

Неизбежность конфликта

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

Администратор конфликтует с предпринимателем – консервативный **A** любит держать все под контролем, а **E** жаждет перемен. Производитель и предприниматель конфликтуют, поскольку **P** нужна отдача в краткосрочном аспекте, а **E** ориентирован на результаты в

долгосрочной перспективе и ему требуется время, чтобы развить свои идеи.

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

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

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

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

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

Как распознать и нанять хорошего менеджера

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

Можно выделить девять составляющих его успеха. Хороший лидер:

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

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

> *Загляни внутрь себя и постарайся себя познать, познание же это есть наитруднейшее из всех, какие только могут быть*[5].
>
> ***Мигель де Сервантес***

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

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

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

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

---

[5] Цит. по изд.: Мигель де Сервантес Сааведра. Хитроумный идальго Дон Кихот Ламанческий./Пер. с исп. Н. Любимова. – М.: Художественная литература, 1988. *Прим. пер.*

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

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

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

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

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

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

Эта книга – только начало.

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

Примечания

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

9. Другим источником конфликта в управленческих командах является различие интересов. Об этом см. в книге *The Ideal Executive* .

10. В упомянутой работе *The Ideal Executive* .

11. Adizes, Ichak. *Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It* (Santa Barbara, CA: The Adizes Institute, 2004).

Глава 2
Стили менеджмента

Мы установили, что организация будет результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, если менеджмент выполняет четыре функции: производство результатов **P** , администрирование **A** , предпринимательство **E** и интеграцию **I** .

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

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

При решении проблем каждая функция нацелена на конкретный тип задач:

P: Что?
A: Как?
E: Когда?
I: Кто?

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

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

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

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

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

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

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

Суть и смысл

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

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

Приведу аналогию.

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

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

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

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

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

С каким «камнем» имеет дело предпринимательская структура? Зачем она существует?

Каких результатов от нее ждут?

Прибыли?

Нет.

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

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

Производитель Paei

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

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

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

Поэтому говорить: «Управлять – это значит управлять, управлять и управлять; профессиональный менеджер сумеет управлять чем угодно» – неверно. Это упрощенческий подход, который может стать опасным, если не добавить в эту фразу два слова: *со временем* . На что вы потратите это время? На то, чтобы уяснить специфику организации, которой управляете. На свете нет двух одинаковых камней.

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

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

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

Управляем железной дорогой

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

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

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

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

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

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

Администратор pAei

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

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

Если вы доверяете своему администратору и ваша идея выдержала его критику, вы не

сомневаетесь, что сумеете ее реализовать, и знаете, что это *следует* сделать. Если же она не выдержала проверки, но вы все равно решили претворить ее в жизнь, то заранее представляете степень риска.

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

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

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

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

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

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

Однако он не производит того, ради чего существует организация.

Администрирование сродни обслуживанию. Администрация обслуживает тех, кто добивается результатов, т. е. удовлетворяет нужды клиентов. Администрирование осуществляется для кого-то или для чего-то. Занимаясь администрированием организаций, которые оказывают коммунальные услуги, правительство служит обществу 1.

Видеть сквозь туман

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

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

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

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

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

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

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

Генератор идей paEi

В книге *How to Solve the Mismanagement Crisis*[6] , в которой была впервые представлена модель **PAEI** , я определил того, кто выполняет **E** -функцию и имеет код **paEi** , как Предпринимателя. Эта книга была написана почти тридцать лет назад 2. За это время, глубже изучив данные коды, я изменил свое мнение.

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

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

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

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

Предприниматель PaEi

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

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

---

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

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

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

Принять религию

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

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

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

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

Она умрет вместе с ним.

Почему? Потому что функции **P** , **A** и **E** необходимы, но недостаточны, если организация намерена остаться результативной и эффективной *в долгосрочной перспективе* .

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

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

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

Механистическое сознание означает, что каждый печется лишь о собственных

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

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

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

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

Интеграция превращает индивидуальное предпринимательство в групповое. Если менеджер не занимается интеграцией, не поощряет групповое предпринимательство, тогда в его отсутствие, в экстремальной ситуации, группа будет не способна проявить инициативу, не сможет начать действовать или определить цели. Поэтому интеграция – непременная составляющая эффективного менеджмента. Компанию, которая делает ставку на отдельную личность, рассчитывая, что она обеспечит постоянный успех ее деятельности, ожидает неизбежный кризис, если такой человек уволится или умрет. Даже организации, которой управляет **PAE** – (прочерк в коде означает, что **I** -функция отсутствует или выполняется неудовлетворительно), грозят неприятности, если такой менеджер уволится, прежде чем команда проникнется чувством *корпоративной солидарности* , определяющим эффективный образ действий.

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

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

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

Конечная цель нашего существования – взаимодействие. Все в этом мире существует

для того, чтобы приносить пользу чему-то другому путем функционального взаимодействия. Если объект полезен лишь сам для себя, это рак, который состоит на службе у смерти.

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

Интегратор paeI

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

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

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

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

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

Интеграция предпринимателей осложняется тем, что нужно направить индивидуальную креативность всех и каждого в единое русло, сформировав из людей, способных рисковать, готовую к риску группу, и обеспечив слияние *индивидуального* чувства ответственности с *групповым* .

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

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

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

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

I-функция и лидерство

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

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

Что значит быть лидером? Что определяет лидера?

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

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

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

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

Примечания

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

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

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

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

5. **I** -составляющая, как уже отмечалось, важна для менеджмента на любом уровне, поскольку, чтобы достичь цели, стоящей перед организацией, менеджеру приходится действовать с помощью других людей. Там, где менеджменту удалось сплотить членов организации в единую команду, можно рассчитывать на более высокий уровень солидаризации с организацией, более глубокое удовлетворение от работы и более продуктивную работу. Значимость межличностных взаимоотношений для успеха организации многократно доказывалась в литературе. Крис Аргирис обнаружил, что квалификация рабочего и его гордость своей работой непосредственно связаны с дружескими

отношениями с коллегами. См. Argyris, «The Fusion of an Individual with the Organization», *American Sociological Review* , 19 (1954), pp. 145–167; and «Personality vs. Organization», *Organizational Dynamics* , 3 (1974) no. 2, pp. 2–17.

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

6. См. упомянутую работу *Managing Corporate Lifecycles* .

Глава 3
Стили неправильного менеджмента

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

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

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

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

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

Герой-одиночка P–

Что происходит, когда в организации есть прекрасный производитель результатов, **P** , который действует как идеальный машинист на железной дороге, знающий, целеустремленный и активный менеджер? Вы указываете ему маршрут, говорите, на каких станциях останавливаться, даете ему поезд, и он отправляется в путь на всех парах, если понадобится, пробивая стены. Он такой прекрасный исполнитель, так целеустремлен и настойчив, что вы, не раздумывая, повышаете его в должности, переводя на более высокий уровень управленческой иерархии.

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

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

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

Что характерно для Героя-одиночки?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Р – предпочитает делать работу сам, а не приказывать другим. Возьмем, к примеру, **Р** – архитектора. Он такой блестящий специалист, что спустя какое-то время ему удается создать собственную фирму и нанять других архитекторов и чертежников. Но, как бы вы думали,

куда он направляется, придя на работу? В бухгалтерию? Не тут-то было! Он идет в конструкторское бюро. Немного понаблюдав за работой подчиненных, он говорит: «Подвинься, я покажу тебе, как это нужно делать». Он садится за кульман и принимается чертить.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– Как давно они работают под вашим началом?

– Двадцать пять лет.

– Тогда почему вы не учите их?

– У меня нет времени.

– Почему у вас нет времени учить их?

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

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

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

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

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

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

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

Бюрократ -А-

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

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

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

«Прости, дорогая, но, выходя за меня замуж, ты знала, что я — бюрократ».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Бюрократ способен извратить цели организации, настаивая на соблюдении буквы закона, даже когда отступить от нее жизненно необходимо. Он считает своей основной, а то и исключительной обязанностью внедрение плана – неважно, разумен ли он и соответствует ли нравственным нормам.

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

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

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

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

Бюрократ берет на работу себе подобных – людей исполнительных и безынициативных.

Они не задают вопросов, не сомневаются в существующем положении вещей и не позволяют себе раскачивать лодку.

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

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

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

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

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

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

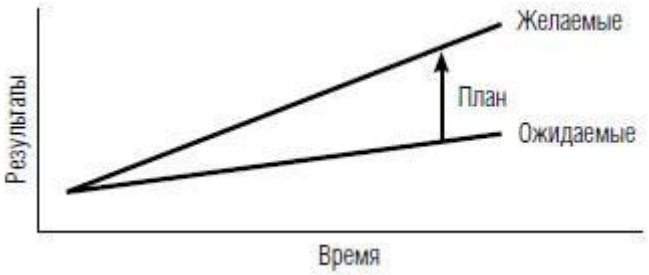
Каков типичный ответ -**А** -, когда подчиненный просит разрешить ему сделать что-то по-новому? «Нет». Вы даже не успеваете закончить фразу. «Нет». Есть русский анекдот про Бюрократа, который разговаривает по телефону: «Нет. Нет. Нет. Да. Нет. Нет. Нет». «А к чему относилось „да“?» – спрашивают его.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

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

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

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

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



Поджигатель -Е-

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

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

Что характерно для типичного Поджигателя?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вот еще одна параллель. Пусть организация – это единый механизм. Он содержит два колеса – большое и маленькое, – связанные между собой. Пока большое колесо делает один оборот, маленькое должно сделать несколько. Представьте, что большое колесо[7] – это Поджигатель – часто меняет направление, в то время как маленькое колесо продолжает по инерции двигаться в прежнюю сторону. В конце концов зубцы маленьких колес снашиваются, и механизм выходит из строя. В итоге большое колесо продолжает вращаться в одиночку.

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

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

---

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

хочет знать, почему вы до сих пор не взялись за другой, совсем новый.

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

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

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

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

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

Поджигатель творит на бегу и часто противоречит сам себе. Он говорит одно, а сам уже обдумывает другое, часто не связанное с тем, о чем он ведет речь. – **E** – нередко говорит: «Поздно возражать, я уже передумал». Он начинает с одного, переключается на другое, а потом на третье, и в итоге вы теряете нить рассуждений, потому что не в состоянии уследить за его мыслями.

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

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

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

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

Как ни странно, в компании, которую возглавляет Поджигатель, не происходит ничего особенного. Это объясняется тем, что он не любит доводить дело до конца. Даже занимаясь преобразованиями, он может на полпути сменить курс на новый, «лучше прежнего». Любая идея порождает новую идею. Он не понимает, что очередная идея обесценивает предыдущие, поскольку количество идей, которые может реализовать одна компания или один человек, ограниченно.

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

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

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

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

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

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

Чтобы работать с Поджигателем, нужно быть очень сильным человеком, но при этом **-Е**

---

[8] «Уловка-22» – это безнадежное, безвыходное положение. Так называется известный фантасмагорический роман Дж. Хеллера. – *Прим. науч. ред.*

– нередко окружает себя слабыми людьми. Почему? Потому что он должен выйти победителем из любого спора, а слабый подчиненный никогда не бросит ему вызов.

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

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

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

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

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

– **E** – терпеть не может увольнять людей сам. На этот случай он предпочитает иметь того, кто выполняет грязную работу. Впрочем, обычно такой подручный босса не просто увольняет вас, а превращает вашу жизнь в ад, и в конце концов вы уходите сами. Вас унижают, оскорбляют и публично критикуют. Вас заставят отказаться от должности, а потом обвинят в предательстве. Однако, как правило, **-E** – не увольняет людей лично, тогда как **P-** и **A-** руководители делают это без колебаний.

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

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

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

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

Горячий сторонник –I

Как будет действовать менеджер, если он не в состоянии быть производителем, администратором и предпринимателем, а способен лишь к интеграции?

Что занимает его в первую очередь? Его интересует вопрос *кто* . Его не волнует, на *что* мы согласились, *как* мы пришли к согласию и *почему* мы согласились на это. Для него

важно одно: «Согласны ли мы?» Я называю его Горячим сторонником.

Что характерно для Горячего сторонника?

Он не лидер. Он из тех, кто спрашивает: «Куда бы вы хотели пойти? Позвольте, я отведу вас туда».

–**I** обладает непревзойденной способностью приспосабливаться. Ему хочется, чтобы все шло гладко. Он старается выяснить, какой план приемлем для большинства влиятельных людей, и поддерживает этот план. Он не ведущий, а ведомый. Поэтому я называю его Горячим сторонником.

Горячий сторонник напоминает рыбу, которая наблюдает за подводным течением, стараясь выбрать нужную струю и устремиться следом за ней. Он – политик средней руки, который действует в зависимости от того, откуда подует ветер.

Какая разница между политиком и государственным деятелем? Государственный деятель думает о следующем поколении, а политик – о ближайших выборах. Горячий сторонник беспокоится не столько о будущем, сколько об отсутствии разногласий в настоящем: «Согласны ли мы?» Он может привести вас к краю пропасти счастливыми и довольными. Он ведет переговоры, добиваясь *видимости* согласия, но не решая глубинных проблем, которые породили конфликт.

И вновь мы сталкиваемся с любопытным парадоксом. **P** – так зациклен на результативности, что становится «узким местом» и делает организацию нерезультативной. – **A** – так поглощен эффективностью, что перебарщивает с контролем и создает неэффективную бюрократию. – **E** – всей душой жаждет преобразований, а в итоге порождает хаос, препятствующий преобразованиям –**I** , чья функция – обеспечить эффективность в долгосрочной перспективе, так увлечен интеграцией, что забывает о ее задачах. Он объединяет людей не для решения текущих задач **P** , не во имя миссии **E** и не ради успешного, беспроблемного внедрения **A** . Он занимается интеграцией ради интеграции. Но результаты такой интеграции обычно недолговечны, любое крупное преобразование, требующее политической смелости – а этого качества у Горячего сторонника нет и в помине, – может дестабилизировать положение.

Горячий сторонник приветствует любое обучение – при условии, что оно позволит ему улучшить навыки понимания человеческой натуры или создаст видимость единства.

Если у Горячего сторонника есть свободное время, он проводит его, общаясь с людьми, выслушивая жалобы или изъявления согласия. Однако при этом Горячий сторонник не делится своими мыслями, а спрашивает, что думаете *вы* . Он чрезвычайно уклончив. Он может сказать что-то вроде: «У меня есть идея, но нельзя сказать, что я принимаю ее безоговорочно» или «Я предлагаю объявить о выплате дивидендов, но не знаю, стоит ли это делать».

Горячий сторонник крайне неохотно принимает определенную точку зрения. В Мексике такой тип менеджера называют «скользкой рыбой», поскольку его невозможно поймать. Он всегда находит способ ускользнуть, вывернувшись у вас из рук. Его обычная жалоба: «Вы просто не поняли, что я хотел сказать на самом деле…», «*В действительности* я имел в виду…». Вам не удастся загнать его в угол. Это позволяет ему долго оставаться у власти: он вычисляет, кто победит, и немедленно принимает его сторону.

Горячий сторонник изо всех сил оттягивает принятие решений. У него нет собственных идей, которые ему хотелось бы реализовать, поскольку он не **E** . Не будучи **P** , он не ставит перед собой цели добиться осязаемых результатов. В отличие от -**A** – он не питает пристрастия к определенной системе, главное для него – согласие или его видимость.

Не имея твердых убеждений, он быстро и легко меняет свои взгляды. Он всегда готов принять популярную точку зрения.

Нередко Горячий сторонник откладывает принятие решения, дожидаясь консенсуса, хотя подобные проволочки обходятся очень дорого. Из-за них можно упустить благоприятные возможности.

–**I** трудно понять, что, если люди пришли к единому мнению, это еще не значит, что

они действительно намерены внедрить принятое решение.

На собраниях Горячий сторонник обращается в слух. Кто что сказал? Что имелось в виду *на самом деле* ? Что осталось *не* досказанным? На чьей стороне сила? В каком направлении пойдет принятие решения?

Если Горячий сторонник председательствует на собрании, участники которого не могут прийти к консенсусу, он скорее всего отложит принятие решения и создаст подкомитет для дальнейшего изучения проблемы.

–I делает все, чтобы владеть ситуацией и быть полезным при разрешении конфликта. Если справиться с конфликтом ему не по силам, он попросту самоустраняется. Ничто не мешает ему смотреть на горящий Рим сложа руки.

Горячий сторонник нанимает тех, кто похож на него самого, людей с политическим чутьем. Они держат нос по ветру, определяя изменения в расстановке политических сил, и успевают первыми вскочить в уходящий омнибус[9]. На что они тратят свое время? «Что происходит?», «Кто что сказал?», «Что это значит?», «Кто пользуется политической поддержкой?». Я называю их осведомителями, или смазчиками.

Их основное занятие – держать босса в курсе событий, стараясь, чтобы все были довольны. Их обязанность – снабжать **–I** последними «новостями» о происходящем в офисе. Любая сплетня заслуживает того, чтобы передать ее начальству.

В присутствии **–I** его подчиненные выглядят миролюбивыми и покладистыми, поскольку боссу нравятся те, кто пользуется любовью окружающих. Они нередко скрывают от начальника свое истинные чувства, что дает ему возможность манипулировать их мнением и эмоциями.

Будучи политиком, Горячий сторонник может пожертвовать целями долгосрочного характера во имя краткосрочного консенсуса. Он не государственный деятель, который готов рискнуть и пойти на конфликт, понимая неизбежность перемен в будущем.

У Горячего сторонника нет определенной цели. Главное для него – любой ценой добиться сиюминутного консенсуса между сотрудниками. Понятно, что такая позиция не способствует достижению корпоративных целей. В итоге под началом Горячего сторонника процветают группировки, объединенные краткосрочными интересами.

Когда Горячий сторонник покидает организацию, поверхностная интеграция, которую он обеспечивал, стремительно сходит на нет. В этот момент для решения проблемы нередко приглашают производителя, задача которого – взяться за дело. Его решения могут быть довольно болезненными, поскольку поиск компромиссов сменяет совершенно иной стиль. Как правило, это стресс для организации.

Общий знаменатель

Несмотря на различия, четыре стиля неправильного управления – **P** –, **-A** -, **-E** – и **–I** – имеют общую черту: все они представляют собой жесткие стереотипы. Менеджеры, которым присущи эти стили, отличаются ограниченностью и одномерным мышлением. У них весьма узкое представление о самих себе и о своих задачах 3. Никого из них нельзя назвать всесторонне развитой личностью.

Любой носитель однофункционального стиля управления может превратиться в Мертвый пень –.

Метвый пень –

Когда происходят изменения, такой руководитель может приспособиться к ним или

---

[9] Омнибусом (bandwagon – англ.) в США называют политическую платформу лидирующего на выборах политика. Вскочить в уходящий омнибус – присоединиться к спонтанно начавшемуся переходу в лагерь сторонников побеждающего кандидата на выборный пост. – *Прим. пер.*

«погибнуть», т. е. превратиться в Мертвый пень, чей **PAEI** -код выглядит так: –.

Мертвый пень сговорчив, дружелюбен и безопасен. Его любят как приветливого старого дядюшку, но не уважают. Люди терпят его и стараются не обижать. Тем временем страдает организация.

Мертвый пень безынициативен. Он ждет, когда ему скажут, что делать. Он может трудиться так же напряженно, как Герой-одиночка, но его работа не дает результата. Он не занимается интригами, как Горячий сторонник, и не искрится, как Поджигатель. Если у него появляется хорошая идея или оригинальное мнение, он держит их при себе. В отличие от Бюрократа Мертвый пень соблюдает правила ровно настолько, насколько нужно, чтобы спокойно дотянуть до пенсии.

«Хочу напомнить, что я отсидел на своем месте уже два срока и не причинил ни малейшего вреда».

Его единственная цель – сохранить в неприкосновенности свой маленький мирок. Он понимает опасность изменений. Стремясь повысить свои шансы на выживание, он избегает перемен и уклоняется от новой работы и новых проектов.

При этом он ничему не сопротивляется. Сопротивление сделает его заметным, а значит, уязвимым. Он соглашается на все и не делает ничего.

В свободное время Мертвый пень ищет достижения, которые он мог бы поставить себе в заслугу. Обычно он находится вне сети обмена информацией, но если имеет к ней доступ, то высоко ценит эту возможность и пользуется ею при любом удобном случае, даже если известные ему сведения не имеют отношения к делу, – просто чтобы показать, что он в курсе дел и есть еще порох в пороховницах.

Для Мертвого пня характерны четыре особенности, которые отличают его от носителей прочих стилей неправильного менеджмента.

№ 1. «Низкий управленческий метаболизм»

В прошлом Мертвый пень наверняка был носителем одного из четырех стилей неправильного менеджмента, и его личность сохраняет следы черт, которые доминировали раньше. В нем до сих пор можно угадать восторженного Поджигателя или педантичного Бюрократа. Однако после того как он стал Мертвым пнем, его основная характеристика – это «низкий управленческий метаболизм».

Он много курит или пьет. Он покашливает, хмыкает и согласно кивает – «угу», «да,

разумеется». Он поведает вам, как доволен настоящим, прошлым и будущим, но в его жизни *ничего не происходит* . Он действует чисто механически.

№ 2. Мертвый пень никогда не жалуется

У каждого из четырех описанных типажей есть характерная жалоба: «День слишком короток» **(P)** ; «Это делается не так, как положено» **(A)** ; «Самые приоритетные вопросы остаются без внимания» **(E)** ; «Никто не понял, что я имел в виду на самом деле» **(I)** .

Мертвый пень? Спросите его: «Как идут дела? Есть проблемы?»

«Нет, нет! Все прекрасно».

Всем известно, что жить – значит постоянно над чем-то работать. Только так вы растете и развиваетесь. Вы пытаетесь что-то усовершенствовать или разрешить какую-либо проблему. Если проблем нет, то нет и возможностей.

Однако Мертвый пень опасается, что жалобы навредят ему самому или спровоцируют перемены, с которыми он не справится. А вдруг от него потребуют решения проблем, по поводу которых он высказывает недовольство? Чтобы не рисковать, Мертвый пень не жалуется никогда.

№ 3. Отказ от борьбы с изменениями

Все остальные типажи по той или иной причине противятся переменам. Если вы пойдете к Герою-одиночке и скажете: «Нужно переставить это отсюда туда», он ответит: «Мне некогда. Где я возьму на это время? Я так занят, что просто разрываюсь на части!»

Если вы обратитесь к Бюрократу и скажете: «Нам нужно переставить это отсюда туда», он закричит «Нет!», оборвав вас на полуслове. Он пояснит, что данный предмет ни в коем случае нельзя сдвигать с места, «за исключением случаев», – и далее последует такое запутанное объяснение, что вы либо махнете рукой, либо сделаете все без его ведома. Он «в курсе любых затрат, но не имеет представления о ценности», т. е. видит возможные последствия преобразований, но не их потенциальную ценность.

Теперь попробуем обратиться к Поджигателю: «Нам бы хотелось передвинуть это отсюда туда». Что ответит Поджигатель? «Любопытно, но, пожалуй, на этом не стоит останавливаться! Знаете что? Раз уж вы решили передвинуть это отсюда туда, почему бы не забрать вот эту штуковину и не пристроить ее вон там? Потом можно придвинуть все, что стоит там, поближе сюда и заодно снести вон то здание…» Одобряя преобразования, он сделает все, чтобы пальма первенства принадлежала ему. При этом в ответ на ваше предложение он выдвигает массу собственных идей.

И наконец, мы отправимся к Горячему стороннику: «Нам бы хотелось передвинуть эту штуковину отсюда туда». «Прекрасная идея, – ответит он. – Я горжусь человеком, который способен предложить подобное. Но вот что я вам скажу. Сейчас не очень удачный момент – люди еще к этому не готовы. Давайте подождем и посмотрим, что будет дальше. Ваше предложение нужно обдумать».

Если же вы придете к Мертвому пню и скажете: «Мы хотим перенести Нью-Йорк в Сахару», он скажет: «Ну конечно. Блестящая мысль. Так мы и сделаем». Он не окажет вам ни малейшего сопротивления.

Если спустя год вы спросите его, как продвигается работа по переносу Нью-Йорка в Сахару, он скажет: «Мы наняли консультантов. Мы изучаем вопрос и проводим соответствующие исследования. Мы создали комитет, который занимается этим проектом».

Сделано все, кроме одного: ни один камушек из Нью-Йорка не сдвинулся с места.

Забавно, что такой человек будет любимым подчиненным каждого руководителя! «Как дела?» – спрашиваете его вы. «Нет проблем, все прекрасно», – отвечает он. Вы даете ему поручение. «Будет сделано». Ведь вы всегда мечтали именно о таком работнике? Зачем вам тот, кто заявляет: «Это невозможно сделать», «У меня нет времени» или «Этого делать не

стоит». Вам нужен тот, кто отвечает «Разумеется», что бы ни случилось.

Однако не забывайте об одном: какое место в городе – самое спокойное, где никто не ворчит и не жалуется?

Кладбище.

№ 4. Подчиненные Мертвого пня

Перечисленные характеристики Мертвого пня были бы не так страшны, если бы не одно обстоятельство. Кто работает под началом Мертвого пня? Другие Мертвые пни.

Почему? Прежде всего потому, что практика найма персонала, которую применяет Мертвый пень, отражает его стратегию выживания. Он не желает, чтобы на его место претендовал чересчур грамотный подчиненный.

Ни один сотрудник, который желает расти и развиваться, не сможет осуществить свои планы под руководством Мертвого пня. Он не растет сам и не позволяет расти никому из подчиненных. Если подчиненный Мертвого пня не расстанется со своим боссом, его разум зачахнет, и он сам превратится в Мертвый пень.

Законченным Мертвым пнем может стать даже тот, кто по натуре совсем другой. Нередко Мертвыми пнями становятся мальчики на побегушках, работающие на Героя-одиночку, и канцелярские крысы, находящиеся в подчинении у Бюрократа. Клакеры, которые аплодируют Поджигателю, учатся подавлять собственные стремления, производят много шума и почти ничего не делают. Они тоже превращаются в Мертвые пни.

Мертвыми пнями становятся и подчиненные Горячего сторонника. По горло сытые политикой, они никогда не знают точно, что нужно делать, и идут, куда им скажут, махнув на все рукой. Куда именно? Неведомо куда, поскольку Горячий сторонник не указывает направления.

Если Мертвый пень стоит во главе организации, это настоящая беда. Довольствуясь своими прошлыми достижениями, он не желает изменений. Порой такой менеджмент маскируется под консервативный, но на самом деле он умирающий.

Мертвый пень почти никогда не оставляет организацию по доброй воле: он либо умирает на работе, либо уходит на пенсию, либо его увольняют. Его отсутствие не ощущается, однако когда он оставляет организацию, та обычно уже мертва. Нет ни целенаправленной деятельности, ни творчества, ни интеграции людей.

Теперь, когда вы получили представление о стилях управления, мы поговорим о том, как более эффективно работать с теми, кто придерживается иного стиля, нежели вы сами. Чтобы познакомиться со стилями успешного и неправильного менеджмента более подробно, прочтите вторую книгу в данной серии, «Стили успешного и неправильного менеджмента» (*Management/Mismanagement Styles*)[10].

Примечания

1. Wouk, Herman: The Caine Mutiny (New York: Bantam Doubleday Dell, 1951), p. 131.

2. «Работа занимает все отведенное для нее время». C. Northcote Parkinson, Parkinson's Law: The Pursuit of Progress (London: John Murray, 1958).

3. Я благодарен Бобу Танненбауму из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе за то, что он обратил мое внимание на эту общую черту.

Глава 4

[10] До настоящего времени книга на русский язык не переводилась. – *Прим. науч. ред.*

Рекомендации носителям P-стиля

Примечание для коучей: если вы обучаете производителей, консультируете их или читаете им лекции, чрезвычайно важно регулярно давать им дельные советы. Я имею в виду утилитарные рекомендации прикладного характера, которые можно немедленно опробовать на практике. Подобные советы нужно давать как минимум каждые четверть часа, иначе то, что вы говорите, покажется производителю бесполезным, он будет раздосадован и потеряет интерес.

Поведение

Научитесь говорить «нет». Приятно быть незаменимым, но это может погубить вас

Производитель гордится своими умениями и убежден, что делает бóльшую часть работы лучше, чем кто-либо другой. Порой так оно и есть. Однако пытаться сделать все самому рискованно. Окружающие превращаются в «мальчиков на побегушках» и ждут, что вы возьмете всю ответственность на себя и выполните львиную долю работы.

В итоге вы не даете своим подчиненным расти, развиваться, учиться и отвечать за порученное дело. А значит, вы и впредь будете делать всю работу сами.

Вместо того чтобы работать еще более напряженно, вам нужно стать более организованным и решить, что вы делаете сами, а что поручаете другим. Вы не должны отвечать за все лично. Научитесь определять первоочередные задачи, которые требуют вашего внимания. Для этого придется иногда говорить «нет» даже тем задачам, с которыми наилучшим образом справитесь именно вы. Даже если вы уверены, что сделаете работу лучше, чем кто-либо другой, не стоит говорить всем и каждому: «Положите ваш материал мне на стол». Разбрасываясь, вы не добьетесь конечной цели и потерпите фиаско.

Вашим девизом должны стать слова: «Я буду заниматься *только* тем, с чем не справится никто, кроме меня».

Это означает: *не* надо брать на себя все, что вы делаете лучше других. Выполняйте лишь ту работу, которую не может выполнить *никто, кроме вас* . Если работу может сделать кто-то другой, пусть менее искушенный, чем вы, пусть он ее сделает. Вы должны иметь возможность заниматься тем, с чем справитесь *только* вы. Уверяю вас, вы по-прежнему будете загружены с утра до вечера. Вам не придется сидеть сложа руки. И ответственности у вас будет хоть отбавляй. Никто не будет считать вас нахлебником. Вы не превратитесь в паразита.

Обучайте своих подчиненных, чтобы задач, с которыми можете справиться только вы, становилось все меньше. Поручая людям все более сложную работу и исправляя их ошибки, вы позволите им учиться на собственном опыте. То же самое относится к воспитанию детей: если вы не даете ребенку забить гвоздь, – ведь вы справитесь куда лучше его, а он, чего доброго, попадет себе по пальцу, – он никогда не научится забивать гвозди.

Если вы сделаетесь незаменимым, со временем это погубит вашу организацию. Если вам не по себе из-за того, что вы *не* стали незаменимым, значит, вы неважный руководитель и вам нужно работать над собой. Постарайтесь обрести уверенность в себе другим путем, к примеру, совершенствуйте свой стиль, развивая навыки выполнения **A** , **E** и **I** -функций. Если вы станете более разносторонним, невротическая потребность делать все самому станет менее острой.

Я сознаю, что, подобно другим постулатам житейской мудрости, этот совет кажется простым и понятным, но следовать ему на практике чрезвычайно сложно. Для этого вам придется подавить естественное желание делать то, с чем вы справитесь лучше прочих. Если попросить **P** выполнить работу **A** , он воспримет это как наказание – кому по душе заниматься тем, что ему не дано? Все мы предпочитаем заниматься тем, что получается у нас

лучше всего, и испытывать внутреннее удовлетворение от своего труда.

Но имейте в виду, хороший руководитель, родитель или лидер должен быть гибким. Он умеет адаптироваться к новой ситуации и выполнять функции, соответствующие требованиями момента. Если руководителю недостает гибкости в период стремительных, непрерывных изменений, его ждет неизбежный провал.

Поэтому работайте над своими недостатками. Представьте, что у вас прекрасно развита левая рука и очень слаба правая. Вряд ли доктор скажет вам: «Забудьте о правой руке, пользуйтесь только левой». Напротив, он порекомендует: «Оставьте в покое левую руку и побольше работайте правой».

Само собой, это будет трудно и неприятно, и на некоторое время ваша результативность снизится. Но если вы не научитесь пользоваться обеими руками, вы будете скверным руководителем.

Не будьте полевой мышью

У североамериканских индейцев есть так называемое «колесо исцеления», древняя система символов, в которой каждому типу личности соответствует определенное животное. **Е** похож на орла. **А** -тип – это бизон.

Личность **Р** -типа напоминает полевую мышь. Почему? Полевая мышь суетится с утра до ночи. Она без передышки ищет съестное и думает лишь о краткосрочных результатах. Она копошится, не поднимая головы, и видит лишь то, что у нее под носом. Ее интересует лишь сиюминутное, она не загадывает далеко.

Не будьте полевой мышью. Посмотрите вдаль, оглянитесь вокруг. Стройте планы на будущее. Найдите время осмыслить происходящее.

Подумайте, как уязвим тот, кто не отрывает глаз от земли. Он не видит, что надвигается издали или накрывает сверху. Если вы трудитесь не покладая рук, у вас нет времени, чтобы подойти к делу разумно. Тому, кто с утра до ночи вкалывает за гроши, некогда заработать большие деньги.

Если вы не способны парить орлом подобно **Е** , пусть орел поможет вам выработать стратегию. Вам не успеть всюду, а значит, вы должны объединиться в команду с теми, чей стиль дополняет ваш.

Для этого нужно научиться ценить стили, которые отличаются от вашего.

Видите ли вы лес за деревьями?

Е играючи жонглирует множеством мячей, *создавая* их на лету. Он изобретает проблемы, потому что обожает жонглировать проблемами.

Чтобы не обескуражить **Р** , нельзя давать ему в руки больше одного мяча. Моя секретарша – типичный **Р** . Если я даю ей сразу несколько поручений, она просто не в состоянии их выполнить. **Е** любит делать полтора десятка дел одновременно, он наслаждается разнообразием, переключаясь с одного на другое. Для **Р** это мучительно.

Только желание сосредоточиться на чем-то одном не означает, что рабочее место **Р** находится в образцовом порядке. Напротив, его стол завален грудами бумаг. Он методично выполняет одно дело за другим, но завалы на столе растут, пока отдельные проблемы не перерастут в кризис. Тогда **Р** наконец-то удостаивает их своим вниманием.

Стол, заваленный бумагами, порождает сильнейший стресс, и это заставляет вас работать без передышки. Даже запланировать совещание с вашим участием становится невозможным: «Совещание? Мне некогда! Где я найду время?»

Поскольку вы занимаетесь отдельными небольшими задачами поочередно, это мешает вам осмыслить ситуацию в целом. Сказать, что вы не видите за деревьями леса, – значит недооценить проблему. Для вас его заслоняет одно-единственное дерево, на котором вы сосредоточены в данный момент.

Помните, размышления на досуге – не пустая трата времени. Есть вещи, которые нельзя увидеть и понять, если вы поглощены работой.

Хорошему менеджеру, руководителю или лидеру необходимы перерывы в работе. Почему? Потому что, взглянув на ситуацию в целом, вы вспоминаете о существовании леса. Хотя у каждого дерева есть свое назначение, оно не является конечной целью. Чтобы увидеть лес, нужно оторвать взгляд от дерева.

Не волнуйтесь, что работа не будет выполнена. Возможно, ее не следует выполнять

Р хочется решить все проблемы немедленно, сегодня же! Выявив проблему, он стремится устранить ее в одночасье. Оставить проблему без внимания выше его сил.

Но спешка уместна не всегда. Скоропалительное решение может лишь замаскировать проблему, не устранив ее первопричин, и таким образом ухудшить ситуацию.

Приведу пример. Мне приходилось консультировать **Р** -клиентов, которые видели проблему в том, что персонал работает спустя рукава. Надо сказать, что это типичная жалоба в устах **Р-** менеджера.

Почему у производителя складывается такое мнение? Потому что он убежден, что за хорошую работу надо платить, а система материального поощрения зачастую не предполагает оплаты по результатам. **Р** кажется, что во всем виновата непродуманная система вознаграждений, которая не создает мотивации работать усердно.

В такой ситуации **Р-** руководитель принимает решение ввести соответствующую систему материального поощрения. Но если структура компании не позволяет точно определить *подлинный* вклад отдельных работников в общее дело, эта мера может оказаться преждевременной. Не уяснив, кто отвечает за конкретный результат, вы будете бросать деньги на ветер, вознаграждая тех, кто либо не способствовал достижению результата, либо не знает, *каким образом* он помог его достижению. Если в организации нет порядка, кого-то осыпают премиями лишь за то, что он оказался в нужном месте в нужное время, а тот, кому следует воздать должное за достигнутое, не получает ничего.

Следует организовать работу так, чтобы достижения людей отражали их личный вклад в общее дело, и не пожалеть времени на то, чтобы определить, благодаря кому получены результаты. Иначе вы без толку истратите уйму денег. Безусловно, совершенствовать организационную структуру, создавать информационные системы и приводить их в соответствие со стратегиями компании – изнурительная и кропотливая работа, но другого пути нет.

Производителю хочется, чтобы решение было простым: измерять результаты и платить по результатам. Все очень просто. Но на деле все куда сложнее. Не спешите с нововведениями. Возможно, для новой системы еще не настало время.

Управляя железной дорогой, вы отправляете поезда не туда, куда нужно

Зачастую производитель на всех парах мчится вперед, не замечая ничего вокруг.

Что делает торговый агент **Р** -типа, если ему не удалось продать товар? Он приходит к клиенту вновь и вновь, а его увещевания становятся все более настойчивыми.

Однако такая стратегия может оказаться ошибочной. Возможно, все дело в том, что его товар не пользуется спросом. Управляя скорым поездом, **Р** ведет его не туда, куда следует. Он работает в поте лица, предлагая ненужный продукт на неправильно выбранном рынке. Вместо того чтобы изо всех сил бить в одну точку, ему надо изменить подход, переключиться на новый продукт и работать с другими клиентами.

Не зацикливайтесь на стратегии, которая не дает результата. Чтобы двигаться дальше, не обязательно дожидаться землетрясения. Почувствовав первые слабые толчки, задумайтесь: «Правильно ли я действую?»

Коммуникация

Значение слов «да» и «нет» зависит от того, кто их произносит. Уяснить подлинный смысл этих слов бывает не так-то просто.

Производитель все понимает буквально: «да» – это «да», а «нет» – это «нет». При этом его собеседники истолковывают и употребляют эти слова по-разному.

Представьте континуум, имеющий вид горизонтальной оси, на которую нанесены промежуточные отметки. Слева обозначено – «Не знаю», справа – «Знаю».

Представьте, что вы спрашиваете **A** : «Нужно ли нам что-то менять?» Если ему кажется, что не хватает информации, он скажет «нет». Попробуйте объяснить ему, о чем идет речь. Слушая ваши объяснения, он будет постепенно перемещаться в горизонтальном континууме слева направо, продолжая повторять «нет», «нет», «нет», – пока не получит всю необходимую, с его точки зрения информацию, для того чтобы дать ответ. Вполне вероятно, что на этом этапе он скажет: «Да, пожалуй».

Как поведет себя **E** ? Ему тоже не хватает информации, чтобы принять решение о преобразованиях, однако он заинтригован и скажет «да», поскольку окрылен открывающими возможностями. Слушая ваши объяснения, он продолжает повторять «да», «да», «да», – но когда он окончательно поймет, что вы предлагаете, он может сказать: «Так вот что вы имеете в виду? Нет!»

Что же означают слова «да» и «нет» на самом деле? Для **A** «нет» означает «возможно, расскажите мне поподробнее». «Нет» не является безусловным отказом. В итоге **A** может сказать «да».

В устах **E** «да» означает «возможно». В конечном счете он может сказать «нет», несмотря на то что поддакивал, слушая ваши объяснения. Он понимает «да» иначе, чем вы.

Слово	Значение для типа			
	P	**A**	**E**	**I**
Да	Да	Да	Возможно	Возможно
Нет	Нет	Возможно	Нет	Возможно

Вот пример. Мужчина **E** -типа женат на женщине **A** -типа. (Такое сочетание встречается нередко и представляет собой закономерное явление: супруги становятся взаимодополняющей командой и воспитывают здоровых, уравновешенных детей.)

Однажды вечером **E** -муж приходит домой и говорит жене:

– Я страшно устал. Хочу взять отпуск. Нам нужно отдохнуть.

– Ты серьезно? – спрашивает она.

– Да, – отвечает он.

Как действует **A** , услышав слово «да»? Она немедленно принимается за дело. Есть ли у нас подходящая одежда? Где чемодан? Кто будет поливать цветы в наше отсутствие? Кто присмотрит за собакой? Она вовсю готовится к отпуску.

Но назавтра муж возвращается с работы и спрашивает:

– Что ты затеваешь?

– Собираюсь, ведь мы едем отдыхать.

– Отдыхать? О чем ты? Ты же знаешь, у меня полно работы.

– Но ты сказал «да», – изумленно говорит она.

– Нельзя понимать все так буквально, – раздосадованно восклицает он. – Я сказал «да»,

имея в виду «возможно»!

Понятно? Для **E** «да» означает «почему бы и нет». Это не согласие. Но для **A** , которой сказать «да» не легче, чем родить, это слово означает безусловное согласие.

Подобные недоразумения мешают **A** и **E** общаться и вызывают размолвки. В итоге **A** считает **E** обманщиком, который не держит слова.

Источником непонимания может стать и разное истолкование слова «нет». **A** может несколько раз произнести «нет», но в конце концов сказать «да». В устах **A** «нет» не является категорическим отказом, но означает «возможно».

E куда труднее сказать «нет» открывающимся возможностям, поэтому, если он в конце концов говорит «нет», это категорический отказ. Усомнившись в этом, вы можете привести его в ярость и поставить под угрозу свою карьеру.

Кто понимает «да» и «нет» буквально? Это **P** . **A** и **E** то и дело ставят его в тупик. Ему хочется, чтобы все было понятно и просто – «Так „да“ или „нет“? Что здесь происходит?»

Занимаясь консалтингом, я учу людей пользоваться языком **P** на собраниях, когда приходит время принимать решения. «Да» означает «да», «нет» означает «нет», а «возможно» означает «возможно». Не имея общего языка, мы не сможем эффективно общаться.

Всегда помните, что разные люди придерживаются разных стилей. Наблюдайте за окружающими, прислушивайтесь к тому, что они говорят. Общаясь с **E** , убедитесь, что его «да» и вправду означает «да». Запишите его решение (поскольку он не дает себе труда сделать это сам) и попросите его поставить под ним свою подпись. Сделайте это как можно быстрее, пока он не передумал и не заявил, что его слова истолковали превратно.

Молчание бывает красноречивым

Вкладывая разный смысл в «да» и «нет», носители разных стилей по-разному воспринимают молчание. Для **E** это знак согласия, для **A** – *не* согласия.

P чаще всего не придает молчанию значения. Он слишком занят, чтобы обращать внимание на молчание, а тем более размышлять, что за ним стоит.

Однако в жизни молчание часто является ценнейшим источником информации. Научитесь слышать недомолвки. Внимательно следите, *кто* сказал «да» или «нет». Если воцаряется тишина, не оставляйте ее без внимания, но постарайтесь понять, что она означает. Что осталось невысказанным? Почему? Как это отразилось на том, что произнесено вслух?

Если вам не удается овладеть этим искусством, заключите стратегический союз с **I** . **Он** всегда отлично знает, кто и почему промолчал. На собраниях он станет для вас переводчиком и откроет глубинный смысл происходящего, о котором вы и не подозревали.

Иногда «возможно» лучше, чем «да» или «нет»

Для **P** существует только черное и белое. «Да» означает «да», а «нет» – «нет». Слово «возможно» выводит его из равновесия. Но порой лучше не принимать опрометчивых решений. В этом случае «возможно» предпочтительнее, чем «да» или «нет».

Подождите, пусть ситуация станет более определенной. Само собой, вам не терпится взяться за дело, у вас нет сил сидеть сложа руки, а ожидание становится мукой.

Потерпите. Дайте времени сделать свое дело. Не все решения нужно принимать, не сходя с места. Не торопитесь действовать. Вы уверены, что вам известно все, что нужно, чтобы принять верное решение?

«Возможно» – совсем неплохой ответ, пока ситуация не разрешится так или иначе. Чтобы выполнить задуманное, дождитесь благоприятного момента.

Мне приходится постоянно напоминать **P** , что хороший генерал, готовясь к сражению, выбирает время и место. Люди **P** -склада откликаются на проблемы так быстро, что я часто говорю им: «Вы выбрали правильную линию поведения, но неверно определили момент и интенсивность действий» или «Еще слишком рано».

Мне почти не приходилось видеть, чтобы **P** или **E** действовали с опозданием. Медлить свойственно **A** и **I** .

Держитесь помягче. Меняться самому или изменять других можно не только из-под палки

Если производитель задумал что-то осуществить, он не будет воздействовать на людей исподволь, его метод – грубое давление. Почему? Потому что **P** привык к кризисам. Создается впечатление, что выброс адреналина доставляет ему удовольствие, и он устраивает авралы и кризисы специально.

Такой подход имеет определенные последствия. Все понимают, что в условиях штурмовщины нужно действовать быстро. Это позволяет **P** проводить летучки и распекать людей, властно и жестко отдавая распоряжения. Чем больше запарка, тем сильнее проявляются диктаторские замашки **P** . Его часто обвиняют в том, что он добивается цели методами жесткого прессинга. Если **P** невысокого роста, за глаза его нередко называют Наполеончиком.

Здесь можно провести еще одну параллель с воспитанием детей. Чтобы сделать ребенку внушение, не обязательно его бить. Если вы ударите его, эмоциональная или физическая травма может оказаться острее проблемы, которую вы пытались решить.

Не спешите. Расслабьтесь. Не каждая ситуация – это кризис. Идет ли речь о *подлинном* кризисе? Стремитесь ли вы преодолеть его как можно быстрее? А может быть, этот кризис – дело *ваших* рук?

Тише едешь, дальше будешь. Не надо бить наотмашь, ограничьтесь касанием. Не давите на людей. Вы тратите слишком много сил, чтобы заставить их действовать.

Как понять, что вы переборщили? Развивайте **I** -навыки, и вы увидите, что руководить людьми станет проще. Не забывайте: чем выше вы поднимаетесь по служебной лестнице, тем меньше следует говорить и тем больше – слушать. Держите язык за зубами. Прислушивайтесь к людям. Следите за собой: начали вы разговор первым или за вами осталось последнее слово? Помните, обычно спор проигрывает тот, кто его затеял.

Верно и обратное. Чтобы измениться, не нужно ждать, пока вас возьмут за горло. Однако, к сожалению, чтобы заставить *вас* прислушаться, людям зачастую приходится держаться весьма агрессивно. Вы постоянно жалуетесь, что, общаясь с вами, люди заходят слишком далеко, – но ваш босс по опыту знает, что лишь так можно до вас достучаться. Тонкие намеки не для вас. Вы не слушаете советов. Вы воспринимаете лишь четкие, недвусмысленные указания, высказанные в жесткой, а порой и угрожающей форме.

Эту мысль хорошо иллюстрирует следующий анекдот.

Один чрезвычайно талантливый инженер то и дело пропускал распоряжения своего начальника мимо ушей. Он не обращал никакого внимания на его рекомендации. И тогда босс его босса сказал: «Я займусь этим сам».

Он пригласил инженера к себе в кабинет. Разговор занял не более пяти минут – и о чудо! – с этого дня инженер стал беспрекословно выполнять все указания.

Непосредственный начальник спросил инженера: «Почему ты никогда не слушал меня, а его послушался сразу?»

«Сказать по правде, – ответил инженер, – он помог мне взглянуть на ситуацию по-новому. "Делай, что тебе говорят, – сказал он, – или я вышвырну тебя вон"».

Сбавьте обороты. Почаще прислушивайтесь к людям. Интересуйтесь их мнением. Давайте советы, а не отдавайте приказы. Хвалите людей и поощряйте сотрудничество и работу в команде.

Если у вас это не получается, вы уже знаете, как поступить. Наймите того, кто сделает это за вас. Пусть кто-то другой сообщает вашим подчиненным плохие новости и поручает им неприятную работу. Найдите того, кто сумеет делать это спокойно и дружелюбно.

Если вас захлестывают эмоции, прикусите язык

Когда производитель приходит в состояние аффекта, его разум отключается. Он очертя голову бросается в бой. В этом он схож с **E** , однако последний почти всегда находит козла отпущения.

Но что бы вы ни предприняли, если вы не властны над своими чувствами, разумом и языком, это чревато крупными неприятностями. Когда вы раздражены и готовы вспылить, вы не понимаете, что говорите. Не торопитесь, чтобы не наговорить лишнего.

Пусть ваш разум растолкует вам, что вывело вас из себя. Разум и чувства могут действовать одновременно, это нормально. Но в тот момент, когда *чувства* берут верх, нужно немедленно прикусить *язык* . Если вы возбуждены, замолчите, остановитесь, повремените. Поразмыслите о своих чувствах, но не спешите высказывать свои соображения вслух. Сначала успокойтесь и дождитесь, когда к вам вернется способность трезво мыслить.

Пока вы на взводе, запишите свои мысли и чувства, чтобы вернуться к ним позднее. Проанализируйте их, помня: утро вечера мудренее. Придя в себя, обсудите их с заинтересованными лицами, если считаете, что это может быть полезным.

Руководствуйтесь правилом: разум может идти рука об руку с чувством, но чувство не должно управлять языком.

Хорошо, если, размышляя, вы делитесь с окружающими своими соображениями. Это называется «думать вслух». Очень полезно время от времени задуматься и дать возможность другим понаблюдать за этим. Но как только вы почувствуете, что вас захлестывают эмоции, остановитесь! Сбавьте обороты, иначе вас занесет. Остерегайтесь высказываться спонтанно. Это епархия **E** .

Менеджер **I** -типа, даже будучи взволнованным, может высказать свои соображения по любому вопросу, не переходя границ допустимого. Почему? Потому что его высказывания не категоричны. Он в той или иной форме говорит «возможно» и не любит брать на себя какие бы то ни было обязательства.

Вы устроены иначе. Каждое слово руководителя **P** -типа воспринимается буквально и имеет вес. Часто окружающие воспринимают его как принятое решение. Поэтому если вы растеряны и эта растерянность передается окружающим, это может иметь губительные последствия для организации.

По той же причине вам не следует думать вслух, не предупредив людей, что не все ваши слова представляют собой решения. Ваши подчиненные не привыкли, что вы размышляете вслух или советуетесь с окружающими, поэтому скажите им: «Я просто думаю вслух».

Принятие решений

Самое скрипучее колесо не всегда самое главное, а отдельные проблемы вполне могут подождать

Производитель нацелен на борьбу с кризисами, поэтому его внимание привлекает в первую очередь скрипучее колесо. Пока проблема не превратилась в кризис, он не проявляет к ней интереса.

Это объясняется тем, что **P** способен лишь на ответные, а не на упреждающие действия. Он не умеет определять приоритеты. Поглощенный мелочами, он не видит целостной картины. Увлеченный тактическими вопросами, он упускает из виду стратегические решения.

Но не каждое скрипучее колесо требует немедленного внимания. Иногда оно вполне может подождать. Почему? Потому что есть дела поважнее.

Если вы бросаетесь смазывать самое скрипучее колесо, вы не владеете ситуацией, а

подчиняетесь ей. Хороший руководитель не попадет в зависимость от собственных проблем. Он не Пожарный. Определите приоритеты и придерживайтесь избранного курса.

Не позволяйте себе увязнуть в мелочах, упуская из виду целостную картину. Иногда приходится отложить решение менее существенной проблемы ради более серьезной. Я знаю, что это вызывает у вас досаду. И все же постарайтесь взять себя в руки, потому что ваши энергетические ресурсы ограниченны. Не спешите открывать огонь. Взвесьте ситуацию в целом. Определите первоочередные задачи и начните с них.

Оцените комплекс проблем во всей полноте. Возможно, скрипучее колесо – это лишь симптом проблемы. Прежде чем принимать решение, будьте готовы оглядеться вокруг, обсудить и проанализировать ситуацию. Именно это делает вас хорошим руководителем.

Помните : хорошего руководителя узнают по шрамам на языке.

Порой чем сильнее вы рветесь вперед, тем больше отстаете. В итоге вас стремительно отбрасывает назад

Производитель часто путает количество с качеством. Он не понимает, что качество – показатель совершенно другого рода. Ему кажется, что, работая дольше и интенсивнее, он добьется лучших результатов, тогда как на самом деле ему следует работать меньше, но более осмысленно.

Из-за этого побочные продукты его деятельности могут порождать более серьезные проблемы, чем те, которые он пытается решить.

Выявив проблему, **Р** , скорее всего, наметит увеличить размах мероприятий. К примеру, если продажи пошли на убыль, он порекомендует давать больше рекламы. Не повысить ее *качество* , а увеличить ее *количество* . Больше рекламных объявлений, больше потраченных денег, словно это непременно улучшит результат.

Столкнувшись с проблемой, **Р** делает вывод: «Мы должны работать больше», хотя чересчур напряженная работа тоже имеет нежелательные побочные эффекты.

В итоге чем сильнее вы рветесь вперед, тем больше отстаете. Что я имею в виду? Вы трудитесь в поте лица, расходуете ресурсы компании и на всех парах мчитесь вперед, но компания не удовлетворяет потребности клиентов и теряет свою долю рынка. Возможно, на самом деле вам нужно изменить ассортимент продукции, снизить цены или оптимизировать систему распределения. Если продолжать делать то, что уже делается, но быстрее и интенсивнее, вы вряд ли решите существующие проблемы. Добиться большего можно лишь совершенствуя свой подход. Иначе вы будете делать все больше, а отдача будет становиться все меньше.

Прежде чем вы решите делать больше, посмотрите, что происходит вокруг. Знаю, для вас это непросто. Всякий раз, когда я говорю **Р** , что он должен выделить день для собрания, он негодует: «Я не могу убить на это целый день! Где я возьму столько времени?» Вечно заваленный работой и связанный чрезмерным количеством обязательств, он убежден, что сесть и подумать – значит потратить время впустую.

Не забывайте, что повышение качества может увеличить количество.

Не знать – значит знать нечто очень важное

Если Производитель чего-то не знает, он чувствует себя крайне неуютно. На собрании, не понимая, что будет дальше, он требует: «Доктор Адизес, скажите прямо, к чему вы клоните?» Ответ: «Не знаю. Скоро выясним. Я не хочу опережать события», – огорчает его до глубины души.

Решая проблему, вы блуждаете по лабиринту. Приходится обдумывать каждый шаг, а иногда возвращаться назад и выбирать другой путь.

Нет ничего страшного в том, что не все известно заранее. Не беда, если поначалу изыскания не слишком результативны и эффективны. Первый блин вполне может выйти

комом. Вы тратите массу времени, чтобы отбросить неподходящие варианты, но это время потрачено не напрасно. Каждый раз вы узнаете нечто новое, а именно, что тот или иной вариант не годится для вас.

Трудоемкий и длительный процесс подготовки к принятию решения удручает **P** . Есть анекдот про **P** , который собирается заняться любовью со своей женой. «Начинай без меня, дорогая, – говорит он ей. – Когда почувствуешь приближение оргазма, зови».

Исследуйте. Учитесь. Выясняйте, чего вы не знаете. Так вы, по крайней мере, будете представлять пробелы в своих знаниях. Это чрезвычайно важно.

Проделав эту работу, не спешите. Сохраняйте спокойствие перед лицом неопределенности. Мы уже выяснили, что знаем не все. Теперь давайте попробуем понять, что мы должны узнать.

Вы не знаете, чего вы не знаете, пока вы это не узнаете

Производитель похож на машиниста: вы намечаете маршрут, даете ему поезд, и он отправляется в путь на всех парах – если понадобится, пробивая стены.

P -тип часто встречается среди инженеров. Большинство инженеров привыкли при решении проблем опираться на формулы. Нужно лишь подобрать подходящую формулу, и дело сделано. Они терпеть не могут сидеть на собраниях и размышлять. Они не любят иметь дело с неопределенностью, с альтернативами, с многозначностью. **P** хочет знать все *заранее* . Ему претит процесс поисков и изучения. Ему нужны формулы.

Сбавьте обороты. Вы не поймете, что вы должны узнать, пока не завершите исследование. Более того, вы не узнаете, правы вы или нет, пока не увидите результаты.

Не спеша обдумайте то, что вы делаете, вместо того чтобы действовать бездумно.

Порой чтобы сократить дискуссию, лучше избрать более длинный путь

Производитель всегда ищет самое простое решение или кратчайший путь. Из-за этого он часто непреднамеренно усложняет ситуацию, поскольку предлагаемое им лекарство бывает хуже недуга, который он пытается исцелить.

Сложная проблема подобна запутанному мотку ниток. Как его распутать? Очень осторожно. Не спеша. Нельзя забывать о взаимосвязях и границах. Вы осторожно тянете за свободный конец, пока не почувствуете сопротивление. Тогда вы отыскиваете нить, которая переплетается с первой, развязываете узел и высвобождаете конец, с которого начали свою работу.

Эта кропотливая работа выводит **P** из равновесия. Он теряет терпение. Когда нить не поддается, он дергает сильнее. Что происходит в итоге? Нити перепутываются еще туже. Время от времени, отчаявшись, **P** попросту разрезает нить ножом, чтобы решить проблему одним махом! **P** не зря слывет человеком, который готов выполнять грязную работу.

Я говорю своим **P** -клиентам, что короткий путь может оказаться длинным, а длинный – коротким. Попав в незнакомое место, лучше поехать по шоссе, чем искать более короткий путь и заблудиться. В этом случае длинный путь оказывается короче.

Подобным образом долгая на первый взгляд дискуссия позволяет найти качественное решение, которое можно внедрить легко и быстро, тогда как на внедрение скоропалительного решения, принятого без должного внимания к деталям, уходит масса времени и сил.

Не тратьте время впустую

Все руководители тратят время впустую, но носитель каждого стиля делает это по-своему.

Предприниматель тратит время попусту, отвергая любое решение, которое не считает своим собственным. При этом он никогда не говорит «нет». В глубине души **E** опасается, что

тот, кому он сказал «нет», когда-нибудь скажет «нет» ему самому. Вместо «нет» **E** говорит: «Возможно, вполне возможно… Дайте мне это обдумать».

В лексиконе **E** «возможно» означает «нет». Но люди понимают это не всегда и не знают, как реагировать на его слова. В итоге они ничего не делают. Между тем решение, которое **E** кладет под сукно, со временем теряет актуальность.

Интегратор откладывает принятие решения, пока не убедится, что его поддерживают все. «Не будем спешить: сначала выясним, что думают люди», «Давайте подождем, пока все выскажут свое мнение». Между тем ситуация продолжает ухудшаться, но **I** начинает действовать, лишь если наступает кризис, из-за которого он может потерять власть.

Администратор тратит время понапрасну, требуя дополнительной информации, дополнительного обоснования, дополнительных исследований и дополнительного анализа – все это для того чтобы свести риск к минимуму. Но время – деньги, и пока **A** выполняет дорогостоящие исследования и проводит анализ, он может упустить благоприятную возможность.

В каких случаях производитель тратит время зря? Он хочет сделать все *немедленно* . Он считает, что внимания заслуживают лишь сиюминутные проблемы организации. Из-за этого он не умеет определять приоритеты и избегает долгосрочного планирования. Его не интересуют проблемы, которые возникнут через пять лет.

Однако на самом деле далеко не все нужно делать срочно. Прежде чем браться за дело, следует определить первоочередные задачи.

Вот притча для **P** .

Жил да был один крестоносец. Как-то раз на него напали три сарацина, вооруженные саблями. Понимая, что ему не одолеть всех троих сразу, он пустился в бегство.

Сарацины бросились в погоню, но они двигались с разной скоростью – кто-то быстрее, кто-то медленнее, – и вскоре они уже бежали на некотором расстоянии друг от друга. Крестоносец остановился и убил их поодиночке.

Точно так же можно поступить и с проблемами. Если их слишком много, оцените ситуацию в целом и определите приоритеты. Решите, с чего начать. Не пытайтесь разделаться со всеми проблемами сразу.

Уделяйте внимание не только решению, но и процессу

Производитель думает только о конечном результате: что нас ждет – победа или поражение? Одержав победу, мы устроим торжество, а потерпев поражение, сгорим со стыда. Среди моих клиентов особенно показательны в этом отношении были спортивные команды. Типичного **P** -тренера интересует только победа.

Попробуйте поощрять такую команду *не* за выигрыш, а за качество игры.

Команда, которая играла блестяще, но проиграла, куда более перспективна, чем та, что играла плохо и победила. Если она играла плохо и победила, ей просто повезло, а рассчитывать, что ей будет везти вновь и вновь, нельзя. Но если команда сражалась с достойным противником на равных и проиграла, она сумеет извлечь уроки из своего опыта и станет еще лучше. И со временем она непременно победит.

Если вы смотрите только на результаты, вы похожи на ребенка, который, осваивая музыкальный инструмент, старается играть быстро. Если при этом он еще не овладел формой – нотами и аппликатурой, – он будет то и дело ошибаться.

Повторяю еще раз, не спешите. Сначала научитесь играть правильно – овладейте формой. Функция – умение играть быстро – непременно придет следом.

Для **P** первостепенное значение имеет функция. «Давайте играть», – настаивает он, хотя сам еще не освоил даже элементарной формы.

Идет ли речь о спорте или о музыке, поначалу нужно сосредоточиться на форме. Не торопитесь, научитесь играть правильно. Изучите процесс. Освоив форму, можно подумать и о результатах.

Иначе говоря, процесс принятия решения не менее важен, чем само решение. Правильное решение, принятое неправильными методами, в долгосрочной перспективе хуже, чем ошибочное решение, принятое правильными методами. Если вам удалось принять правильное решение неправильными методами – это чистой воды везение, счастливая случайность, которая не повторится, тогда как правильный процесс со временем непременно даст нужный результат.

Если вы перестанете носиться взад-вперед, я скажу вам нечто важное, хотя вы и не горите желанием меня слушать

Производитель – это полевая мышь, день-деньской он занят по горло. У него нет ни минуты покоя. Он разрывается на части, бегает туда-сюда, тушит пожары и хватается за любую работу. Из-за этого он не в состоянии остановиться, сосредоточиться и выслушать, что ему пытаются сказать другие. В результате он не замечает тревожных сигналов, не обращает внимания на изменение конъюнктуры рынка и не понимает необходимости адаптироваться к новым условиям.

Р ненавидит собрания. Если есть возможность, он не является туда вовсе. Он посещает их лишь по принуждению. И даже тогда он не в состоянии сосредоточиться. Вместо того чтобы слушать других и участвовать в обсуждении, он подыскивает себе другое занятие. Дискуссии для него тягостны, **Р** интересует только действие – и чем быстрее, тем лучше. **Р** трудно долго оставаться на одном месте, поскольку ему не хватает терпения на последовательный, глубокий анализ. Он жаждет *действия* и обожает решать неотложные задачи. При этом он чувствует себя как рыба в воде. **Р** тяжело делать выбор, он не любит неопределенность и многозначность.

В иврите есть три слова, имеющих корень «SVL»[[11]: «толерантность» (SoVLanut), «терпение» (SaVLanut) и «страдание, мука» (SeVeL). Общий корень говорит о том, что значения этих слов связаны между собой. Каким образом? Подумайте сами. Толерантность требует терпения. Но порой быть толерантным к мнению другого человека и терпеливо выслушивать его точку зрения, которая противоположна вашей, весьма мучительно.

Р- типу неведома толерантность к умственным усилиям, к мукам интеллекта. Он прямолинеен и простодушен, для него существует только черное и белое. Он не желает ждать оптимального решения. Занимаясь консалтингом, мне приходится попотеть, чтобы заставить **Р** найти действенное решение. Он старается принять решение как можно быстрее, даже если оно чревато задержками и ошибками в будущем. Долгосрочная перспектива кажется ему чем-то непостижимым.

Однако, если вы перестанете суетиться, я скажу вам нечто важное, хотя вы и не горите желанием меня слушать. Вам жалко тратить драгоценное время на «пустые» разговоры.

Хотите верьте, хотите нет, но, потратив немного дополнительного времени сейчас, вы почти наверняка ускорите внедрение своего решения в будущем. Остановитесь и послушайте, иначе впоследствии вы потратите уйму времени, исправляя ошибки, сделанные из-за того, что вы приняли опрометчивое решение в отсутствие достаточной информации. Не спешите! Остановитесь и послушайте.

Вы не сможете управлять, если слушать людей для вас невыносимая мука. Если вам не хватает терпения или толерантности выслушать, что говорят другие, вам не собрать информации, которая необходима, чтобы принять качественное решение. Отсутствие терпения и толерантности к многообразию мнений допустимо для менеджера небольшой компании. Но если вы стремитесь расти и развиваться и хотите, чтобы росла и развивалась ваша фирма, научитесь держать язык за зубами и внимательно слушать.

---

[11] Корень слова в иврите состоит только из консонантов (согласных или неслогообразующих звуков). Большая часть слов имеет трехконсонантный корень. – *Прим. пер.*

Важны не только слова. Не упустите из виду, кем и почему они сказаны

Р не отличается политическим чутьем и восприимчивостью. Он не понимает, что слова людей определяются их нуждами и желаниями.

Р думает лишь о том, *что* делать, хотя характер работы порой зависит от того, *кто* ее выполняет. Какие потребности и личные интересы стоят за принятым решением?

Попробуйте стать более проницательным. Обращайте внимание на то, *кто* высказал то или иное соображение, и старайтесь понять, *почему* он это сделал. Так вы разовьете интуицию, а это поможет вам работать с людьми и добиваться того, что нужно *вам* .

Если процесс принятия решений дается вам нелегко, участвуйте в нем почаще

На собрании **Р** не находит себе места. Он поглядывает на своих подчиненных, беспокойно ерзает и при любом удобном случае пытается улизнуть. Он использует любой предлог, чтобы не участвовать в принятии решений. Почему? Потому что ему это в тягость. Неопределенность для него – пытка. Промедление и колебания при принятии решения кажутся ему потерей времени.

Р либо не посещает собрания вовсе, либо, если испытания не избежать, приносит с собой другую работу. Он выписывает чеки, подписывает бумаги и читает посторонние материалы.

Если заниматься посторонними делами запрещено, **Р** сидит как на иголках. Наблюдать за ним весьма забавно. У него на лице написано: «Когда это кончится? Я бы принял решение в два счета. Что нужно делать, ясно и ежу! Раз-два, и готово! Почему эти люди заставляют меня терять время попусту?»

Единственный способ избавиться от этих мук – включиться в происходящее. Выскажите свое мнение. Поделитесь своими мыслями. Участвуя в процессе, вы почувствуете, что заняты делом, и это принесет вам облегчение.

Нечто подобное происходит, если ваш корабль вышел в море, а волны так высоки, что вас подташнивает. Чтобы почувствовать себя лучше, нужно положить руки на штурвал и устремить глаза к горизонту. Тошнота уменьшится.

Почему? Потому что, взяв в руки штурвал, вы ощутите, что владеете ситуацией. А глядя на линию горизонта, вы почувствуете, что судно следует устойчивым курсом, и вам перестанет казаться, что палуба уходит у вас из-под ног.

Нечто подобное происходит на собрании. Все вокруг зыбко и непрочно. Люди высказывают разные мнения, полемика то разгорается, то утихает, дискуссия то и дело меняет направление. Как вам себя вести? Чем более отстраненно вы держитесь, тем больше вас тошнит. На самом деле вам нужно включиться в происходящее, т. е. положить руки на штурвал и выбрать курс.

Смотрите на горизонт. Задавайте вопросы. «Почему мы обсуждаем эту проблему? Чего мы добиваемся?» Если вы поймете, куда движетесь, вы будете чувствовать себя более спокойно и комфортно.

Не рубите сплеча; подумайте, прежде чем браться за дело

В иврите есть выражение, которое встречается еще в Ветхом Завете: *Naase venishma* , которое означает: «Давайте сделаем, а *потом* обсудим сделанное».

Такой подход типичен для Производителя. Он сидит на собрании и, когда ситуация обостряется, говорит: «Не стоит терять время попусту. Нужно действовать более решительно. Нам нужно поступить так-то и так-то. Пора приниматься за дело. Поговорим об этом потом». Я называют это синдромом *Naase venishma* .

Такой подход весьма опасен, поскольку поспешные, необдуманные решения могут привести к краху. Однако **Р-** менеджеру непросто докопаться до сути дела, разработать план

действий и воплотить его в жизнь. Чтобы преодолеть отвращение к длительному анализу, ему нужно упорно работать над собой.

Я помню, как в качестве консультанта присутствовал на важном совещании в одной компании. Нужно было решить, как вести себя с инвесторами, которые требовали от компании денег. В разгар дискуссии страсти накалились до такой степени, что я предложил сделать перерыв на десять минут. Президент, **P** -тип, исчез и не появлялся минут тридцать-сорок.

Я сказал одному из руководителей: «Бьюсь об заклад, я знаю, чем он занимается. Он уже на телефоне, претворяет наше полусырое решение в жизнь».

И я был прав. Когда президент вернулся, я спросил его: «Где вы были?» – «Беседовал по телефону с инвесторами. Хотел узнать, согласны ли они с нашим решением», – ответил он.

Иногда я в шутку называю это «преждевременной умственной эякуляцией».

Запомните главное – не надо торопиться. Хорошенько обдумайте свое решение. Вам жаль тратить на это время, и вы предпочли бы отмахнуться от этого занятия. Однако в долгосрочной перспективе такой подход нанесет ущерб вам и вашим решениям.

«Положите ваш материал мне на стол» – это не решение

Если вы придете к **P-** руководителю и скажете: «У меня проблема, что мне делать?» – что вы услышите в ответ?

«Положите ваш материал мне на стол».

P надеется, что со временем разберется в вашем вопросе. В результате его стол завален грудами бумаг, а масса неотложных проблем, не решенных вовремя, превращается в кризисы.

P поручает работу другим, лишь когда понимает, что не справится в одиночку. Но обычно это случается слишком поздно, и времени принять оптимальное решение не остается.

Почему он ведет себя таким образом?

Я не психолог, но мой опыт позволяет мне высказать кое-какие соображения на эту тему.

Для Героя-одиночки, крайнего проявления **P** , работа – это наркотик. Стол Героя-одиночки, заваленный грудами бумаг, свидетельствует о болезненном пристрастии к работе, которое сродни тяге алкоголика к спиртному.

Это одна причина. Другая состоит в том, что производитель убежден, что справится с любой задачей лучше своих подчиненных (порой это действительно так, поскольку он не любит заниматься их обучением). **P** часто повторяет: «Если хотите, чтобы все было сделано как надо, делайте работу сами».

Кроме того, **P** терпеть не может сидеть сложа руки. Свою ценность он измеряет напряженностью своего труда. Если он поручит работу кому-то другому, что останется ему самому? **P** боится, что если он будет сидеть и смотреть, как работают другие, то останется не у дел и станет паразитом.

P хочется быть незаменимым, ему нужно, чтобы его ожидало множество проблем. Он всегда занят по горло, и ему это нравится. Если он будет давать поручения другим, его работа потеряет всю свою прелесть.

И последний, но тоже немаловажный момент. **P** любит свою работу. Он всей душой предан делу. Представьте архитектора, который с увлечением занимается проектированием. Став главой крупной фирмы, он чувствует себя невостребованным. Вместо того чтобы заниматься любимым делом, он вынужден выполнять административную работу и поручать другим выполнять проекты, которыми с удовольствием занялся бы сам.

Дать поручение другому для **P** -типа означает остаться без вожделенной работы самому. При этом он охотно передоверил бы кому-нибудь административные обязанности или работу по развитию бизнеса. Беда в том, что, когда вы поднимаетесь по служебной лестнице, количество **P** -задач уменьшается, а объем **E-, A-** и **I** -работы растет. **P** воспринимает эти

перемены очень болезненно.

«Положите ваш материал мне на стол» – скверное решение. Нерешенные проблемы превращаются в кризисы, которые могут погубить организацию.

Если вы ведете себя описанным выше образом, вы становитесь «узким местом». Вы мешаете компании расти, развиваться и изменяться. Научитесь поручать работу другим и определять приоритеты.

Постарайтесь разобраться, какие задачи должны остаться вашей прерогативой, а что можно поручить другим. Задача руководителя – не выполнять работу самому, а управлять теми, кто ее выполняет. Не зацикливайтесь на **P** -функции. Овладев **A-** , **E-** и **I** -навыками, вы станете непревзойденным руководителем и обретете уверенность в себе. Вы должны развиваться. Делайте лишь то, что можете делать *только* вы.

Не занимайтесь мелочной опекой. В году достаточно дней, а в сутках – часов, чтобы переделать все, что нужно. Определяйте корпоративные принципы, ставьте цели перед своими подчиненными и дайте им возможность работать. Если они не достигают желаемых результатов или нарушают корпоративные принципы, ваше дело – выяснить, почему это происходит, и внести коррективы, необходимые для того, чтобы добиться успеха в следующий раз.

Именно это называется управлением. То, чем вы занимались раньше, не имело с ним ничего общего. Вы просто трудились в поте лица.

Внедрение

Не бросайте все силы на решение одной-единственной задачи

P не ставит долгосрочных целей, он нацелен на ближайшую перспективу. При этом решение текущих задач порой превращается у него в навязчивую идею, он расшибается в лепешку, чтобы выполнить работу, которая не оправдывает этих затрат. Иными словами, результат не окупает издержек.

Такой подход называется субоптимизацией. **P** словно надевает шоры: он видит лишь ближайшую задачу, забывая о ситуации в целом и о конечной цели организации. Он из кожи вон лезет, чтобы усовершенствовать один из элементов системы, и в конце концов улучшает его в ущерб системе в целом.

Так, руководитель производства **P** -типа изо всех сил старается обеспечить запланированный объем производства, не замечая, что для повышения эффективности нужно изменить технологический процесс. Подобная близорукость опасна. Игнорируя меняющиеся потребности рынка, **P** -менеджер делает организацию менее гибкой, не давая ей изменить ассортимент с учетом изменения условий. Такое сопротивление изменениям может обойтись куда дороже, чем затраты на преобразования.

Иногда упрямое стремление выполнить отдельную задачу заходит слишком далеко. Эта негибкая и неконструктивная позиция может помешать достижению конечной цели, поскольку все силы будут брошены на решение одной-единственной задачи.

То, что кажется вам ответственным отношением к делу и целеустремленностью, другие могут воспринять как саботаж и попытки помешать общему делу.

Поднимите голову и оглянитесь вокруг. Окиньте взглядом горизонт. Какова конечная цель вашей работы? Вписывается ли она в общую картину? Стоит ли эта работа затрачиваемых усилий, или, переключившись на что-то другое, вы могли бы трудиться более результативно? Убедитесь, что ваша работа не только приносит удовлетворение вам лично, но и способствует выполнению миссии компании. Бесполезная работа, даже если она выполнена на совесть, – это не достижение.

Взвалив на себя слишком много, вы сделаете меньше, чем можете

Я часто слышу, как люди, посмеиваясь, говорят про **Е** , что он способен довести тех, кто с ним работает, до язвы. При этом жертвами Предпринимателя нередко становятся **Р** . **Е** ведет наступление по всем фронтам, а **Р** одержим стремлением решить все задачи и выполнить всю работу лично. Он то и дело пытается прыгнуть выше головы. Он гордится своими умениями, но результаты его работы весьма скромны, поскольку он постоянно разбрасывается.

Пытаясь наступать по всем направлениям одновременно, вы не решите ни одну задачу как подобает и сгорите на работе.

С точки зрения долгосрочной перспективы лучше сделать 80 % на 100 %, чем 100 % на 80 %. Что имеется в виду? Если вы отберете 80 % из стоящих перед вами задач и будете работать над ними со стопроцентной отдачей, вы добьетесь куда лучших результатов, чем если попытаетесь решить все задачи одновременно, уделяя каждой из них лишь 80 % своего внимания и опыта.

Помните : чтобы преуспевать всегда и во всем, лучше делать меньше, да лучше. В конечном итоге так вы добьетесь большего.

Чтобы обеспечить качество требуется время. Не спешите, если вы хотите сделать работу как следует

Производитель недальновиден, как полевая мышь. Он всегда спешит. Ему хочется получить результат сию минуту. Если от него требуют повысить качество, он начинает делать быстрее и больше.

Но количество – это не качество. Иногда чтобы повысить качество, нужно сбавить темп и сосредоточиться на деталях.

«Дьявол в мелочах», – говорят арабы. «Бог в мелочах», – говорят христиане. Те и другие правы. Если вы не уделяете внимания деталям, за ними прячется дьявол. Если вы отдаете им должное, в них являет себя Бог. Вам решать, чем они станут для вас. Для **Р** , который не обращает на детали внимания, они зачастую оборачиваются адом.

Детали могут погубить вас. Вы упорно пытаетесь делать больше и быстрее, словно больше и быстрее значит лучше. На самом деле это не так. Упуская из виду детали, вы теряете в качестве.

Будучи блестящим производителем, вы можете оказаться неважным руководителем. Вы знающий и дисциплинированный специалист, но терпеть не можете прерывать работу, чтобы выработать оптимальную стратегию. Вы предпочитаете импровизировать: «Получилось? Отлично! Вперед! Бежим!»

Найдите время, чтобы хорошенько обдумать свой подход. Кратчайший путь может оказаться не самым лучшим.

Формирование команды

Раздать поручения – не значит сформировать команду

Р плохо разбирается в отношениях между людьми. Его не интересует динамика группового поведения и человеческие чувства. Ему трудно находить общий язык с окружающими. Он не формирует команд и не развивает способности и навыки подчиненных, он всецело поглощен производством.

Управлять для него – значит добиться, чтобы работа была выполнена. Люди для него просто орудия труда. Он не интересуется их мнением. Он властно и жестко отдает приказы, считая, что таким образом участвует в работе команды: «Я же поговорил с ними, верно?»

Если сказать **Р** : «Вы должны работать как одна команда», – он ответит: «Разумеется.

Именно этим я и занимаюсь. Я пригласил их к себе. Я сказал им, что нужно делать. Мы работаем как команда!»

Но чтобы создать команду, нужно уметь слушать. А **P** , как и **E** , терпеть не может слушать. Он предпочитает говорить сам.

Вы не выносите разногласий и считаете их потерей времени. Зачем спорить, если вы и так *точно знаете* , что нужно делать? Если кто-то думает иначе, вам кажется, что он вставляет вам палки в колеса.

Но имейте в виду, у людей, которые не согласны с вами, есть чему поучиться. Возможно, кто-то пытается предупредить вас о проблемах, которые повлечет внедрение вашей идеи. Лучше понять, что идея несостоятельна *до* того, как вы попытаетесь опробовать ее на практике.

Собрания имеют цель и смысл

Концепция взаимной зависимости не укладывается у производителя в голове. Ему хочется одного – чтобы дело двигалось. Поскольку **P-** менеджер предпочитает все делать сам, он не видит в собраниях смысла и считает их потерей времени.

Однако, если люди работают вместе, кто-то должен координировать их действия, обеспечивать обмен информацией и создавать мотивацию. Для этого и нужны собрания. Их задача – помочь людям разобраться в происходящем и прийти к консенсусу. Ощущая свою причастность к принятому решению, участники собрания более ответственно подходят к его внедрению.

Как-то мне пришлось заниматься анализом проблем одной компании. В работе участвовали все. Обычно я объединяю людей в команды, которые выявляют проблему, определяют ее характер и вырабатывают план действий.

Президент организации был типичным **P** . Не позволив людям выполнить задание до конца, он потребовал: «Дайте мне список проблем». К этому моменту проблемы уже были сформулированы и записаны на отдельных каталожных карточках. Он разложил перед собой карточки и стал анализировать проблемы одну за другой, говоря, что следует предпринять, по его мнению. Тридцать человек стояли у него за спиной, наблюдая за своим боссом. Вместо того чтобы поручить решение проблем подчиненным или работать над ними совместно с персоналом, он решал все проблемы сам.

«Хороший менеджер создает условия, в которых события, скорее всего, будут развиваться наиболее благоприятным образом», – сказал Ральф Эблон, председатель Ogden Corporation. Президент компании, о котором шла речь выше, действовал иначе. Именно этим опасен **P** : когда такой руководитель умирает, компания нередко умирает вместе с ним, потому что он делает все сам и не готовит преемников. Повторяю еще раз, управление подобно воспитанию детей: если родители не позволяют детям действовать самостоятельно, те никогда не повзрослеют.

Собрания и дискуссии позволяют принять более взвешенное и обоснованное решение, даже если отдельные участники считают его неправильным.

Если с принятым решением не согласен тот, от кого зависит его реализация, выслушайте его возражения, прежде чем приступать к внедрению. Если вы не учтете его мнение, есть риск, что он будет саботировать процесс впоследствии.

В то же время я обнаружил, что если несогласные почувствуют – их услышали, то, даже оставшись при своем мнении, они не станут вставлять вам палки в колеса. Поэтому собрания помогают организации идти вперед.

Если не устраивать собраний, их сменят стихийные митинги в коридорах

P ненавидит собрания и всячески старается их избегать.

Но если вы не устраиваете собраний, это не значит, что их не будет. Их сменят

стихийные митинги в коридорах, потому что организацию пронизывают взаимосвязи, а люди испытывают потребность обсуждать происходящее.

Но если эти собрания происходят без вашего участия, время действительно тратится впустую. Вы оказываетесь вне контура управления и не можете влиять на ход дискуссии. Отказываясь от официальных собраний, вы поощряете келейное обсуждение проблем и плодите подозрения в команде.

Возьмите себя в руки. Планируйте собрания и принимайте в них участие. Если не сделать этого, они будут происходить стихийно – с вами или без вас.

Управление персоналом

Не забывайте считаться с другими людьми

Производитель часто распоряжается безапелляционным тоном. Он не представляет желаний и склонностей своих подчиненных и не считается с их чувствами. Все, что интересует **P** , – это стоящая перед ним задача. Она заслоняет от него потребности и чувства других людей, будь то подчиненные, коллеги или кто-то еще.

Подчиненные считают **P** -босса диктатором, бездушным надсмотрщиком, хотя у него нет дурных намерений. Он просто не видит себя со стороны и не понимает, что, отдавая распоряжения, он часто непреднамеренно обижает людей.

Не забывайте считаться с другими людьми. Овладевайте **I** -навыками или наймите интегратора и прислушивайтесь к его советам. Успешный менеджмент невозможен без хорошего интегратора, который умеет угадывать желания и нужды людей и использовать их для достижения цели. Интегратор стремится к консенсусу, и, развивая **I** -навыки или опираясь на помощь интегратора, вы увидите, что конфликтов стало меньше, а вы научились лучше ладить с людьми.

Нанимая и повышая людей, учитывайте не только деловые, но и личные качества

Производитель следит, *что* делают люди, но не интересуется, *как* и *почему* они это делают. Однако в хорошей команде люди с разными, но совместимыми стилями сотрудничают на основе взаимного доверия и уважения.

Мало уделять внимание работоспособности. Успех трудовой деятельности не в последнюю очередь зависит от личностных особенностей. Ладит ли человек с окружающими? Одержим ли духом противоречия? Любит ли раскачивать лодку, затевать ссоры и сеять смуту? Важно не только *что* он делает, но и *как* .

Нанимая людей, не забывайте о *как* , иначе вы можете получить высокопроизводительную команду, члены которой не ладят между собой. И тогда, если вы уволитесь или умрете, предприятие погибнет.

Окружив себя мальчиками на побегушках, вы не облегчите себе жизнь

В подчинении руководителя конкретного типа работают люди определенного сорта. Так, **E** окружают клакеры – они рукоплещут и кричат «браво». **P** предпочитает мальчиков на побегушках.

Почему его подчиненные становятся мальчиками на побегушках? Потому что они не обучены и не информированы. Босс то дает им мелкие поручения, то отправляет их бороться с кризисом – нередко без надлежащей подготовки, после чего они возвращаются и ожидают очередного распоряжения.

P часто повторяет: «Дайте мне еще людей. Я верчусь как белка в колесе. Мне нужен

тот, кому можно поручить часть работы». И что он делает? Он нанимает очередного мальчика на побегушках, а значит, у него снова прибавляется работы, поскольку в его распоряжение поступил еще один подчиненный.

Нанимайте людей, которые готовы выполнять порученную работу, и доверяйте им эту работу, если хотите облегчить себе жизнь. Мальчики на побегушках не смогут вас разгрузить. Нанимайте **A** , **E** и **I** , которые будут дополнять вас. Научитесь доверять им и уважать их, несмотря на то что их стиль отличен от вашего.

Не все, кто работает в поте лица, поступают правильно

Производитель оценивает себя по напряженности своего труда. Для **P** -типа трудиться в поте лица – значит производить результаты. Когда у **P** возникает проблема, он делает вывод: «Мы трудились недостаточно усердно».

Мне приходилось работать с компаниями, во главе которых стоит **P** -президент. Такой руководитель твердит: «Беда компании в том, что люди работают спустя рукава. Если бы они приходили на работу пораньше и уходили попозже, мы бы решили эту проблему». Такой взгляд типичен для **P** : все очень просто, только черное и белое. «Если бы они работали больше, они добились бы успеха, это ясно как день. Пусть вкалывают на всю катушку, и делают, что им говорят!»

Но не исключено, что, стараясь изо всех сил, ваши подчиненные занимаются не тем, чем нужно. Как это определить? Наблюдаете ли вы за их работой? Регулярно ли проводите собрания и обсуждаете текущее положение дел? Выявляете ли проблемы? Не навязываете ли людям скоропалительные решения?

Перестаньте подгонять своих подчиненных и заставлять их работать, не разгибая спины. Подумайте, как подойти к делу более разумно. Усердие – это еще не все.

«Делай, как я» – не метод обучения. Наймите того, кто будет обучать персонал

Производитель стремится выполнить всю работу сам и крайне неохотно учит своих подчиненных. Это обучение редко носит систематический характер. «Слишком долго, – говорит он. – Займемся этим позднее. Беритесь за *дело* и учитесь на собственном опыте».

Он считает, что подчиненные учатся, подражая его примеру, как подмастерье учился у мастера: «Посмотрите, как это делаю я. Видите? Повторяйте за мной. Отлично. Теперь вы все умеете».

«Почему они такие безынициативные? – сетует **P** . – Кто учил меня? Да никто! Я дошел до всего своим умом! Почему они не учатся? В нашей работе нет никаких секретов – знай делай свое дело. Если человек старается по-настоящему, он справится играючи».

Сам он тоже не любит учиться. Он считает, что слишком занят, чтобы ходить на занятия. Он откладывает их до бесконечности и при любой возможности: завтра, завтра, завтра. Он посещает занятия лишь по принуждению.

Каким должно быть надлежащее обучение? Оно требует систематизации. Сначала нужно определить слагаемые успеха, потом научить людей достигать соответствующих результатов.

К несчастью, подмастерье не знает, каковы слагаемые успеха, и не понимает, почему он выполняет порученную работу. Он слепо копирует мастера, но на это способна и обезьяна.

Лучший способ усовершенствовать организацию, сделать ее более результативной и эффективной – систематизация. Не желая обучать людей, вы упускаете возможность управлять эффективной организацией.

Наймите того, кто поможет вам систематизировать работу. Затем приучите своих работников к тому, что их обязанности систематизированы и четко определены. И наконец, поручите им часть своей работы. Если вы будете планомерно идти к этой цели, постепенно у вас освободится время для работы, которую можете выполнять *только* вы.

Управление изменениями

Действительное не тождественно требуемому

Производитель сосредоточен на реальности, главное для него – сложившаяся ситуация. Его не интересует, что *должно* быть или чего кому-то *хочется* . Как бы ни сложились обстоятельства, он считает, что так и *должно* быть и это именно то, чего ему *хочется. Действительное* равно *желаемому* равно *требуемому* . Они тождественны. **Р** гордится, что не витает в облаках и принимает выполнимые решения.

Но в жизни не все так просто. Иногда то, что есть, – это совсем не то, что *должно* быть, и чтобы добиться *требуемого* , не обойтись без перемен.

Давайте определим понятия *действительное, желаемое* и *требуемое* . Действительное – это реальность. Это то, что происходит сейчас. *Желаемое* – это то, что у нас на душе, а *требуемое* – обязанность, диктуемая совестью или чувством долга, – то, что у вас в голове. Эти три слова тесно перекликаются с понятиями теории Фрейда: *действительное* – это «эго», *желаемое* – «ид», а *требуемое* – «супер-эго».

Действительное, желаемое и требуемое часто вступают в конфликт. Вам *хочется* (желаемое) съесть целую коробку печенья, но *избыточный вес* (действительное) заставляет вас *соблюдать диету* (требуемое). Какой из двух факторов будет определять ваше поведение (действительное): то, что *хочется* , или то, что *следует* делать?

Важно учитывать *все* варианты развития событий: *действительный, желаемый* и *требуемый* . Вы представляете сложившуюся ситуацию. Прекрасно. Это неплохая отправная точка. Но это всего лишь стартовая площадка. Теперь спросите себя: чего я *хочу* ? После этого задайте себе вопрос: чего мне *хочется* и что мне *следует* делать с учетом *сложившейся ситуации* ?

На любом этапе вам придется идти на компромисс. *Реальные условия* не позволяют получить все, что *хочется* . Более того, вы должны оценить издержки, связанные с достижением желаемого, и решить, *следует* ли двигаться дальше.

В конечном итоге вы вырабатываете стратегию, которая отражает ваши *желания* и учитывает реальные условия. Вы сознаете и принимаете издержки и ценность данной стратегии. Остается воплотить ее в жизнь.

Чтобы учитывать *действительное, желаемое* и *требуемое* , вам нужна взаимодополняющая команда. Почему? Будучи **Р** , вы ориентированы на действительное: что *есть* , то *есть* . **Е** привносит в дискуссию элементы *желаемого* , а **А** напоминает всем и каждому о *требуемом* . С помощью **I** , который объединит и воодушевит людей, вы сможете реализовать стратегию, которая опирается на *действительное* , отражает *желаемое* и учитывает *требуемое* .

«Не говори „завтра“, ибо завтра может не наступить» (Ветхий Завет)

Типичный **Р** терпеть не может посещать занятия и всякий раз говорит: «Я приду завтра» или «Не сейчас, я приду, когда у меня будет время». Но это маловероятно, поскольку на повестке дня всегда будет стоять очередной кризис.

Открою вам один секрет: человеческий разум знает только настоящее время. Он подобен компьютеру. Он воспринимает сказанное буквально.

К примеру, вы говорите себе: «*Завтра* я сяду на диету».

Когда вы проснетесь на следующее утро, ваш разум спросит: «*Завтра* уже наступило?» – «Нет, – ответите вы. – Сегодня сегодня». А значит, пора садиться на диету еще не пришла. Если вы не сядете на диету *немедленно,* вы не сделаете этого никогда.

То же самое относится к планированию. Планирование нельзя откладывать на завтра.

За него нужно приниматься *сегодня* , думая о том, чего мы хотим добиться завтра.

Знаете ли вы, что в некоторых языках нет настоящего времени? Как вы думаете, почему? Существует ли на свете настоящее время? Едва ли. Настоящее мимолетно – это доля секунды, мгновение ока. Его практически нет. Это точка перехода из прошлого в будущее.

Для **A** настоящее – это продолжение прошлого, для **E** – зарождение будущего. («Я помню только будущее», – сказал однажды Тед Тернер, создатель новостного канала CNN.) Фраза «Сегодня первый день твоей оставшейся жизни» тоже, скорее всего, сказана **E** -типом.

P живет в *настоящем* , бесконечном и непрерывном. Но настоящее без будущего – это всего лишь отклик на прошлое. Вы едете вперед, глядя в зеркало заднего вида.

Если вы не думаете о завтрашнем дне, то, когда наступит завтра, будет слишком поздно что-либо менять.

Научитесь планировать будущее сегодня. Имейте в виду, это очень сложно. Вам придется выполнять намеченное на сегодня, но при этом смотреть в будущее.

Обучаясь, вы готовитесь к завтрашнему дню. Если у вас нет времени учиться, это говорит о том, что обучение вам жизненно необходимо.

Не каждое решение становится окончательным

P терпеть не может отступать от принятого решения, даже если изменения необходимы. «Но ведь мы уже все решили! Мы потратили на это уйму времени! Зачем снова менять решение?» Его сопротивление переменам может стать опасным, поскольку нередко меняющаяся ситуация требует переоценки.

Но **P** подобно полевой мыши не видит дальше собственного носа и не понимает, что мир изменился. Ему невдомек, что исходное решение устарело и не годится в новых условиях.

Для **E** изменения не проблема. Однако раздосадованный **P** не желает отступать от принятого решения, как будто любое решение принимается раз и навсегда, а мир стоит на месте. **P** не станет возвращаться к утвержденному решению, чтобы обдумать его еще раз, и не будет его обсуждать. Для него оно увековечено на скрижалях.

Принимая решение, не забывайте, что его можно совершенствовать, уточнять и изменять. Будьте гибким. Нет решений, принятых на сто процентов. Любое решение принимается на 80 %, а 20 % остается на то, чтобы сохранить маневренность.

Дорога в Рим не всегда ведет в Рим

Дорога могла изменить направление после того, как на ней установили дорожный знак, а Рим мог переехать в другое место.

Что я имею в виду? Представьте себе компанию, которая до сих пор добивалась успеха, разрабатывая самую современную, самую передовую, самую скоростную технологию.

Но в какой-то момент возможности рынка исчерпались. Потребители еще не имеют достаточной технической подготовки, чтобы перейти на более высокий уровень. Возможно, они не доросли даже до нынешнего уровня.

Что происходит в таком случае? Рынок меняется. В такой ситуации я говорю, что Рим переехал. Если в прошлом «Рим» представлял собой все более сложные и совершенные машины с растущей производительностью, теперь он превратился в нечто иное, например более дешевое, быстродействующее и надежное оборудование.

В таких условиях нашей компании придется изменить стратегию и избрать новый путь. Возможно, вместо того чтобы платить премии талантливым инженерам и вознаграждать их опционами на выкуп акций, придется поощрять тех, кто отвечает за обеспечение качества или управляет цепочкой поставок. Это радикальное преобразование культуры компании. Это революция.

Иными словами, **P** нужно понять, что решение – это не всегда наращивание прежних

показателей. Следите за дорогой, чтобы не пропустить поворот. Сбившись с пути – ведь Рим мог переехать, – **Р** продолжает верить, что чем быстрее он будет ехать, тем скорее достигнет цели. На самом деле он просто быстрее заблудится.

Регулярно обдумывайте и переосмысливайте цель своих действий. Если ваши усилия перестали приносить плоды, скорее всего, вы сбились с пути. Пока вы, глядя себе под ноги, выполняете устаревшие задачи устаревшими методами, возможно, кто-то уже проложил неподалеку скоростную автомагистраль. Вместо того чтобы следовать по проторенной дорожке, остановитесь и оглядитесь в поисках иных, лучших путей.

Есть история про туриста, который заблудился. На перекрестке он остановил старика и спросил его: «Как мне добраться до города ***?»

«На твоем месте, – ответил старик, – я бы отправился в путь не отсюда!»

Опережайте события, а не откликайтесь на них

«Не надо чинить то, что не успело сломаться», – любит повторять **Р** . Он принимается исправлять положение, лишь когда произошла авария, поэтому вместо того чтобы решать проблемы, он беспрестанно борется с кризисами. Это обходится очень дорого.

Куда лучше наблюдать за небольшими подвижками и отклонениями, тогда вам будет достаточно вносить незначительные поправки и не придется осуществлять крупные, болезненные преобразования, без которых не обойтись, если дело зашло слишком далеко. Чтобы взяться за дело, не ждите, пока все развалится на части. Мало реагировать на случившееся задним числом. Лучшее лечение – это профилактика.

У тех, кто работает слишком напряженно, нет времени делать деньги

Поскольку производитель трудится не поднимая головы, он упускает массу блестящих возможностей. **Р** работает так много, что продает не свой интеллект, а способность работать на износ. Однако так вы неизбежно прозеваете шанс заработать большие деньги.

Я знаю, вы считаете, что думать – не значит действовать. Размышления кажутся вам ничегонеделанием. Вам жаль тратить на это время.

Но если вы хотите добиться успеха, ваш труд должен быть более осмысленным, а не более напряженным. Разумеется, работая как вол, вы не останетесь без куска хлеба, но не более того. Остановитесь. Утрите пот. Задумайтесь над тем, *что* вы делаете. Поразмыслите об иных императивах, поищите другие варианты и выберите из них оптимальные. Опробуйте каждый из них, чтобы найти лучший. Не исключено, что пора изменить или усовершенствовать формулы, которыми вы руководствуетесь.

Никто лучше вас не знает, что и *как* нужно изменить. Найдите время поразмыслить об этом. Попробуйте продавать свои знания, а не свое время: забив гвоздь, вы заработаете пять долларов, а зная, куда его нужно забить, – двести долларов.

Если вы умеете продавать только свое время и вам не хватает духу брать деньги за свои решения, наймите **Е** , который с радостью придет вам на выручку. **Е** отлично знает, сколько стоят идеи.

Десять заповедей носителя Р-стиля

1. Не будьте полевой мышью.
2. Важны не только слова. Не упустите из виду, кем и почему они сказаны.
3. Иногда «возможно» лучше чем «да» или «нет».
4. Держитесь помягче. Меняться самому или изменять других можно не только из-под палки.
5. Самое скрипучее колесо не всегда самое главное, а отдельные проблемы вполне

могут подождать.

6. Уделяйте внимание не только решению, но и процессу.

7. Если процесс принятия решений дается вам нелегко, участвуйте в нем почаще.

8. «Положите ваш материал мне на стол» – это не решение.

9. Окружив себя мальчиками на побегушках, вы не облегчите себе жизнь.

10. Действительное не тождественно требуемому.

Примечание

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

Поведение

Форма не всегда порождает функцию

Я называю это синдромом капитана Куига. В романе Германа Вука «Восстание на „Кейне“» идет война, но на что тратит все свое время капитан Куиг? Он ведет расследование, ища того, кто стащил клубнику из судового холодильника 1.

Иногда беспрекословное подчинение форме приносит плоды, так происходит в учебном лагере для новобранцев. Но иногда форма столь неподатлива, что работает против функции, именно поэтому партизанские отряды нередко наносят поражение организованным армейским формированиям. Когда форма препятствует функции, она дисфункциональна.

Есть анекдот о войне Судного дня 1973 г. Израиль сражался с египетскими войсками на Синае. Сначала египетская армия победоносно наступала, но потом остановилась. Почему? Египтян обучали русские, а их руководства по военному делу рекомендовали использовать «стратегию Кутузова», которая принесла победу в войне с Наполеоном в 1812 г. Эта стратегия проста: «Сначала наступай, потом окопайся и жди снега».

Как определить, дисфункциональна ли форма? Если вы подчиняетесь форме, но это не дает ожидаемых результатов, проверьте, *как* идет процесс. Возможно, *что* и *почему* вашей работы в полном порядке, а *как* мешает добиться нужных результатов.

Просто? На первый взгляд да, но на самом деле нет. Хотелось бы мне научиться придерживаться этого «простого» правила в личной жизни, в отношениях с детьми, женой и коллегами. Труднее всего изменить *как* , свои старые привычки. *Как* зависит и от личного стиля, а изменить последний практически невозможно, особенно если человек испытывает стресс.

Запомните, форма не всегда дает желаемые результаты. Удостоверьтесь, что избранная форма работает. Если это не так, измените форму, иначе вы обречены.

Перефразировав закон Парето, можно сказать: сто процентов от ста процентов иногда меньше, чем восемьдесят процентов от ста процентов

Более ста лет назад Вилфред Парето обнаружил статистическую закономерность, которой до сих пор не найдено объяснение, но которая регулярно наблюдается в больших системах. Эта закономерность известна как «принцип 80/20». В бизнесе двадцать процентов продуктов дает восемьдесят процентов прибыли. В полиции восемьдесят процентов задержаний осуществляет двадцать процентов полицейских.

Можно сформулировать эту закономерность иначе: двадцать процентов клиентов компании создают восемьдесят процентов ее проблем, двадцать процентов клиентов приносят восемьдесят процентов дохода.

Какое отношение все это имеет к **А** ?

А игнорирует закон Парето.

А стремится контролировать всё и вся и тратит на это уйму времени и денег.

Если вы решили захватить сто процентов рынка, имейте в виду – пытаясь привлечь последнего клиента, вы потратите больше, чем заработаете. Такой путь неэффективен. Нужно знать, когда остановиться.

То же самое относится к контролю. Попытки добиться стопроцентного контроля могут обойтись очень дорого. Мне приходилось иметь дело со специалистами по обеспечению качества, которые стремились к такому жесткому контролю, что затраты на него превышали создаваемую ценность.

Вы понимаете, как важно быть бережливым, но вам трудно оценить потенциальную ценность. Иными словами, вы готовы тратить средства на контроль ради контроля, не понимая, что при этом вы бросаете деньги на ветер и душите компанию.

Для начала попробуйте прикинуть, во что обойдется повышение качества на 20 % и окупятся ли эти усилия.

Неопределенность – не самое страшное

E нутром чувствует рынок, тенденцию, курс и старается не упустить свой шанс: «Нужно пошевеливаться, и немедленно!» На что **A** обычно отвечает: «Мне кажется, мы еще не готовы. Ситуация на рынке еще не прояснилась окончательно. Давайте подождем, сейчас это слишком рискованно».

Такая позиция объясняется тем, что **A** подобно **P** не выносит неопределенности. Но если **P** готов сделать что угодно – даже наломать дров, чтобы не ждать, пока все выяснится, **A** может ждать вечно, не понимая, что бездействие в эпоху перемен хуже неопределенности. В отличие от Предпринимателя, **A** не чувствует тенденции и не умеет верно истолковывать детали, которые просматриваются в тумане. Он предпочитает определенность. Беда в том, что, когда тенденция станет более определенной, шанс будет упущен. Поэтому **A** никогда не создают компании, основателями компаний бывают только **E** .

Ваше нежелание рисковать, занимаясь преобразованиями, делает вас противником новых идей. Чтобы добиться цели, организации приходится преодолевать ваше сопротивление. Те, кто считает своим долгом доводить дело до конца, учатся действовать в обход вас.

Поймите, оценить риск – не значит отказаться от него. Неопределенность – часть процесса. Научитесь мириться с ней и даже приветствовать ее. Благоприятным возможностям всегда сопутствует риск. Кто не рискует, тот не добьется успеха.

Но если неопределенность – не худшее из зол, значит, есть беда пострашнее? Несомненно. И для вас это бездействие в эпоху перемен.

На свете есть масса вещей, о которых вы не знаете

Администратору всегда нужны неопровержимые доказательства. «Зебр не бывает», – может заявить он. Почему? «Потому что я их никогда не видел». Даже если кто-нибудь подробно опишет зебру, **A** не поверит, что зебра существует, пока не увидит ее своими глазами.

Но на свете есть масса вещей, о которых вы не знаете.

Уважайте других людей и доверяйте их знаниям и опыту. Учитесь анализировать, экстраполировать, строить догадки, выдвигать гипотезы! Научитесь говорить: «Не знаю точно, но мне кажется…» Это без труда дается **E-** типу, но очень нелегко для вас. Чтобы произнести слова, которые иногда бывают весьма кстати, вы должны преодолеть предубеждения, присущие вашему стилю.

Если вы услышали нечто новое, неведомое вам прежде, изучите то, что вы узнали. Будьте открытым и непредвзятым.

Глава 5
Рекомендации pAei-руководителю

Коммуникация

Не все следует систематизировать и вносить в инструкции

Администратор страдает манией составления инструкций: все документируется, для любого процесса составляется детальное описание, организация не может шагу ступить без письменного распоряжения.

Примером этой мании может служить любая государственная бюрократия, в том числе военная бюрократия Соединенных Штатов. Для пущей эффективности на все есть письменные инструкции, язык которых так насыщен аббревиатурами, что его нужно расшифровывать, чтобы понять, о чем речь.

Однако реальность требует быстрой реакции, и во имя результативности вам порой приходится нарушать правила, призванные обеспечить эффективность. Нужно стараться быть гибким, а значит, иметь право отклониться от нормы и сократить предписанную процедуру.

Чтобы сделать организацию более гибкой и утратить контроль над ситуацией, рассортируйте все инструктивные материалы на «указания», «правила» и «корпоративные принципы».

Руководящие указания – это инструкции, которые при желании можно проигнорировать. Они опираются на накопленные знания и опыт и могут быть письменными и устными. Тот, кого они касаются, волен выполнять их или не выполнять. Такая свобода предоставлена потому, что условия «на поле боя» могут отличаться от стандартных и опыт прошлого может оказаться неприменимым. Поэтому они называются руководящими указаниями.

Правила – это инструкции, которые менеджер *может* нарушить, если сочтет сложившуюся ситуацию исключением из правил. Нарушая правило, ему следует уведомить об этом своего руководителя, дело которого – предупредить негативные последствия. Если последствия нарушения правила незначительны, руководитель может критически переоценить правило и перевести его в разряд руководящих указаний.

Что такое корпоративные принципы? Их нельзя нарушить без *предварительных* санкций. Никто не вправе отступать от них без разрешения руководства.

Корпоративных принципов не должно быть много. Недаром Библия содержит всего десять заповедей, иначе их было бы слишком сложно соблюдать. А для некоторых многовато и десяти.

Каждый сотрудник компании должен знать, что относится к корпоративным принципам, что – к правилам, а что – к руководящим указаниям.

Но, работая с компаниями, я часто вижу, что, имея дело с инструктивными материалами, люди не в состоянии отличить одно от другого. Особенно это касается транснациональных компаний, находящихся на поздних стадиях жизненного цикла.

Консультируя такие компании, я предлагаю использовать для каждого вида материалов свой цвет. Руководящие указания печатаются на белой бумаге, правила – на голубой, корпоративные принципы – на розовой. Теперь, взглянув на папку-скоросшиватель, вы сразу определите объем каждого вида инструктивных материалов – много белого, меньше голубого и всего несколько страниц розового.

В пухлой подшивке руководящих указаний нет ничего дурного, если вы не путаете их с другими инструктивными материалами.

Что происходит, если не разграничить разные категории инструктивных материалов? Для **-A** – любая инструкция станет правилом или корпоративным принципом. – **E** -, мнение

которого то и дело меняется, будет по умолчанию воспринимать любую инструкцию как руководящее указание. **P** будет совершенно сбит с толку. Работая на **A** , он окажется парализован, а работая на **E** , так удручен и подавлен, что перестанет доверять решениям босса.

Другая опасность кроется в том, что, если инструктивных материалов – правил и корпоративных принципов – становится слишком много, организация стремительно стареет. В молодой организации разрешено все, что не запрещено. В старой организации запрещено все, что не разрешено. Наступает момент, когда избыток корпоративных принципов приводит к тому, что организационная культура меняется, и людям начинает казаться: все, что им хочется сделать, уже запрещено, если на то нет особого разрешения. Вместо того чтобы молить о прощении, все молят о разрешении. В итоге атмосфера становится столь удушающей, что даже при очевидной необходимости что-либо предпринять люди боятся взять на себя ответственность. «Лучше я не буду этого делать, пока не получу особого разрешения, чтобы, чего доброго, не нарушить какое-нибудь правило», – рассуждают они.

В крупной бюрократической организации никто не шевельнет пальцем, пока не получит разрешение босса – и желательно в письменном виде! (Это называется «заранее подстелить соломки».)

Знаете ли вы, к какой категории относится каждое решение в вашей компании? Если нет, разберитесь в этом вопросе. Запишите все решения и распределите их по категориям.

Людям невдомек, что у вас на уме, если вы не поделитесь своими мыслями

A всегда держит рот на замке. Подобно **I** он предпочитает помалкивать.

Все знают, о чем думает **P** , – он рассказывает об этом без утайки. Не отличается скрытностью и **E** , который любит размышлять вслух и делится своими мыслями, даже когда его об этом не просят. На собрании **E** то и дело меняет свою точку зрения, **P** ерзает в кресле, **I** внимательно слушает, а **A** записывает. Наблюдать за ними очень забавно.

Но скрытность не всегда идет **A** на пользу. Если вы безмолвствуете, никто не знает, что у вас на уме.

С одной стороны, загадочное молчание дает вам власть. Почему? Потому что власть – это информация. Если люди не знают, что вам известно, они боятся вас. Делясь информацией, вы теряете силу.

С другой стороны, вы даете окружающим повод для кривотолков. Люди истолковывают ваше молчание на свой лад, и, само собой, их догадки не всегда верны.

Я понимаю, вам нелегко делиться информацией. Вы не любите говорить, не приведя свои мысли в порядок. Ведь если ваши идеи не будут четкими, логичными и обоснованными, недалеко и до беды. Но молчание чревато еще более серьезными неприятностями, поскольку люди могут истолковать его превратно.

Поэтому высказывайте свои соображения вслух, а при необходимости добавьте: «Мне просто захотелось поделиться своими мыслями».

Сначала говорите, потом думайте

Этот совет связан с предыдущим.

Посмотрите на **E** , который думает вслух. На собрании предприниматели чувствуют себя как рыбы в воде: они кричат, спорят и перебивают друг друга.

Вы же, скорее всего, тихонько сидите в стороне, и никто не обращает на вас внимания. **P** и **E** кажется, что с вами что-то не так: «Почему он молчит? Неужели у него нет *никаких* идей?» На самом деле ума вам не занимать, но вы предпочитаете не ввязываться в драку, пока не сформулируете свою мысль четко.

Более того, поскольку, не предлагая ничего нового, вы дотошно расспрашиваете о деталях и возможном риске, вас часто считают обструкционистом, которого занимают разные

пустяки. Те, кто осуществляет преобразования, предпочитают не обращать на вас внимания.

Поэтому там, где другие открыто высказывают свое мнение, молчать не всегда разумно. Оставаясь сторонним наблюдателем, вы отказываетесь от участия в процессе совместного принятия решений.

Включитесь в обсуждение и внесите свое предложение, даже если вы пока не убеждены в его правильности. Скажите: «Это лишь один из вариантов». Поставить все точки над i можно и позже.

За B не всегда следует C. Все зависит от того, что имеется в виду

Администратор мыслит линейно: если за A следует B, за B – C, а за C – D, ему комфортно и спокойно.

Но иногда G связано с A, A – с Y, Y – с J, а J имеет отношение к B. Порой A, B, C, D идут в привычной последовательности, а порой порядок оказывается неожиданным – D, E, M, A.

Если рассматривать бизнес с холистической точки зрения, вы увидите, что разные элементы связаны между собой. Кого касается происходящее? Как меняется ситуация? Что является движущей силой? Иногда это рынок, иногда продукт, иногда технология, иногда нечто совсем иное. Обсуждение может идти разными путями в зависимости от очередности рассмотрения обстоятельств.

Большинство **A** – как и **P** – очень не любят такое нелинейное движение вперед. Подобное обсуждение кажется им непоследовательным, и им жаль времени, потраченного впустую.

И все же чрезвычайно важно научиться выслушивать доводы разных сторон. Если движение вперед идет не по прямой, это еще не значит, что дискуссия непоследовательна.

Сохраняйте спокойствие. Говорят, удовольствие доставляет не цель путешествия, а движение к ней. То же самое применимо к описанной ситуации. Присоединяйтесь к тем, кто отправился в путешествие. Команда изучает альтернативы и возможности. Еще ничто не решено. Не волнуйтесь, пока мы просто целуемся, и никто не собирается жениться.

Медленнее не значит понятнее

A считает, что делать быстро – значит делать плохо. Он передвигается степенно и важно. Его речь нетороплива, а тон внушителен. Он подолгу обдумывает каждую мелочь.

Когда **A** чувствует, что собеседник в замешательстве, он говорит еще медленнее. Почему? Ему кажется, что это делает его речь более доходчивой.

Но медленнее не значит понятнее, а реакция собеседника, возможно, вызвана тем, что ваши слова вызывают у него протест, а ваша медлительность – раздражение.

Точно не значит правильно

Для администратора $999 999,50 – это не миллион, а 8,31 – это не 8,30. **A** педантичен и точен.

A принесет вам бюджет на $300 150 178,96 – и он не шутит! Он придает огромное значение числу, включая самую последнюю цифру, и упускает из виду общую картину. Бюрократ может осваивать неправильный рынок, создавать неправильный продукт – словом, двигаться не туда, куда нужно! – но все данные всегда просчитаны до тысячных долей.

Почему **A** одержим мелочами? Потому что он предпочитает не рисковать. Ему хочется надежности и порядка. И это маниакальное стремление к точности может в конце концов привести его к краху.

Я видел **A** , которые занимались стратегическим планированием – кипы бумаг, испещренных схемами, графиками и таблицами, – не видя общей картины. Администратор

может подробно описать каждое дерево – от макушки до корней, но не представляет, как выглядит лес и где он находится. Эту болезнь я называю «презентациеманией» – бесконечные презентации, бесчисленные слайды. Свет выключен, в зале темно, и **А** неутомимо перелистывает страницу за страницей, приводя один довод за другим, хотя присутствующие весьма смутно понимают, о чем идет речь. Чтобы увидеть целостную картину, изложите свои соображения на одной странице. Начните с конца. Сформулируйте свои выводы, а затем обоснуйте их с помощью таблиц и графиков. Повторяю еще раз, *начните с конца* . Не начинайте с начала, надеясь, что слушатели придут к тем же выводам, что и вы сами.

Если вы не знаете чего-то наверняка, так и скажите. В этом нет ничего страшного, если вы представляете курс, которого придерживаетесь. Бюджету не обязательно быть точным, главное – верные ориентиры.

Принятие решений

Вы в курсе любых затрат, но не имеете представления о ценности

Это настоящая беда администратора. Он редко думает о ценности, ведь затраты определенны, а ценность предположительна.

Представьте, что компания размышляет, следует ли ей внедряться на определенный рынок. Специалисты еще не успели обсудить потенциальную доходность рынка, а **А** уже спрашивает: «Можем ли мы себе это позволить?» Сотрудников отдела маркетинга, обычно носителей **Е** -стиля, это приводит в ярость.

Ценность и вправду менее определенна, чем затраты. Но это не умаляет ее значения. Чтобы заработать, нужно потратиться. Если вы не думаете о ценности и боитесь рисковать, едва ли вы окажетесь в гуще событий.

Нельзя сорвать банк, не истратив и пары пятаков.
Флип Уилсон

Оцените риск и вероятность успеха и сравните то и другое. Научитесь придавать значение ценности.

Приблизительно верный образ действий лучше образцово неверного

А тратит уйму времени, хлопоча о деталях. Он предпочитает поступать правильно, а не совершать правильные поступки. Иными словами, он предпочитает образцово неверный образ действий приблизительно верному. Если провести параллель с игрой в теннис, можно сказать, что **А** направляется к мячу, лишь когда поймет, куда он упадет. Разумеется, он не успевает отразить удар.

Е -менеджер умеет опережать события. Он прикинет, куда летит мяч, бросится туда и в нужный момент будет готов отбить его.

Иногда обоснованная догадка лучше скрупулезно изученных фактов. Нет ничего плохого в том, чтобы действовать, полагаясь на интуицию, гипотезы или обоснованные предположения. Если вы способны доказать свою гипотезу, прекрасно. Но нельзя ждать ее подтверждения вечно.

Попробуйте прикинуть, где приземлится мяч, бросайтесь наперехват и отражайте удар. *Возможно* , вы ошибетесь. Но если вы будете ждать, пока мяч упадет, чтобы понять, куда бежать, вы будете двигаться в верном направлении, но вам не удастся отбить мяч. Процесс безупречен, но абсолютно нерезультативен.

Если проблема существует издавна, это не значит, что ее решение будет долгим

Спросите администратора: «В чем проблема?» – и он начнет с Адама и Евы. «Все началось с того…» – и опишет вам предысторию проблемы во всех подробностях. Изучив историю проблемы за две тысячи лет, он убежден, что на ее решение уйдет еще пара тысячелетий.

Любая проблема кажется **A** чрезвычайно серьезной и сложной – ведь она уходит корнями в незапамятные времена, а значит, чтобы изменить ситуацию, нужна целая вечность. Я называю это «аналитическим параличом».

E в отличие от **A** устремлен в будущее. В любой проблеме он видит нереализованную возможность. Он страшно переживает за будущее и весьма смутно помнит о проблемах, с которыми приходится иметь дело в настоящем. Столкнувшись с проблемой, он нередко спрашивает: «Почему этот вопрос *все еще* не решен?» Предпринимателю кажется, что его решение – дело прошлое.

Поэтому **A** и **E** часто конфликтуют. **A** принимается излагать суть проблемы, углубляясь в седую старину, а **E** , который не в состоянии сосредоточиться надолго, отмахивается: «Погоди, дело совсем не в этом», – и начинает рассуждать о будущем. Они напоминают поезда, разминувшиеся в ночи. **A** говорит: «Чтобы решить эту проблему, уйдет немало времени», а **E** недоумевает: «Почему ты ее до сих пор не решил?!»

P при этом интересует лишь одно: «Что нужно делать сейчас?» А **I** переводит взгляд с одного на другого, сетуя: «Почему мы не можем объединиться? Почему мы не находим общего языка?»

Будучи **A** , вы считаете, что проблема укоренилась так глубоко, что решить ее будет непросто.

Вы заблуждаетесь.

Даже застарелая проблема далеко не всегда имеет сложное решение. На самом деле иногда, чтобы выиграть время, есть смысл оперативно устранить самые болезненные симптомы, с тем чтобы заняться вопросами долгосрочного характера позднее.

Не все, что ломается, следует чинить

Однажды мне пришлось работать с руководителем компании, в которой действовал очень сильный и несговорчивый профсоюз. Как-то раз, идя следом за руководителем по лестнице, я заметил, что ступени довольно грязные. Я спросил его: «Почему бы вам не навести здесь порядок?» – «Потому что у меня есть дела поважнее, – ответил он. – Если я буду растрачивать свое политическое влияние по пустякам, мне придется оставить без внимания более серьезные вопросы. Нужно пользоваться своей властью разумно. Иногда приходится мириться с тем, что тебе не по душе».

A -менеджеру хочется, чтобы все и всегда было безупречным. Но с политической точки зрения это небезопасно. Вашего политического капитала может не хватить, чтобы контролировать абсолютно все. Важно определить приоритеты.

Не забывайте о будущем

Нередко администратор приходит к власти, когда компания уже увязла в финансовых проблемах. Его нанимают потому, что совет директоров считает, что с появлением **A** в организации воцарятся «закон и порядок» и наладится контроль уровня издержек.

В соответствии с выданным ему мандатом администратор следит за каждым центом и беспощадно урезает затраты. К несчастью, он не знает, как повысить объем продаж, он умеет одно – сокращать издержки. Но предприниматель, который основал компанию, до сих пор не обращал на затраты никакого внимания. Между **A** и **E** начинаются распри. «Все, на что он способен, – это погасить свет в конце рабочего дня, чтобы не тратить лишнюю

электроэнергию», – жалуется предприниматель. **A** со своей стороны воспринимает **E** как неуправляемый реактивный снаряд, который бездумно поражает любую движущуюся цель и бросает на ветер средства компании.

Разумеется, в краткосрочном аспекте сокращение затрат может ощутимо повысить рентабельность компании. Но здесь важно не переборщить. Нетрудно сократить издержки и быстро улучшить ситуацию. Однако, если вы будете урезать расходы, которые необходимы, чтобы повысить объем продаж, ваша, казалось бы, рентабельная компания может обанкротиться, поскольку снижение уровня продаж отстает во времени от сокращения издержек.

Не забывайте о долгосрочной перспективе. Соизмеряйте затраты и ценность, так вы обеспечите не только эффективность, *но и* результативность. Вспомните, что случилось с Apple Computers после того, как она избавилась от Стива Джобса. Если ваша организация избавится от **E** , возможно, в ней будет больше порядка, но вы лишитесь генератора идей, которые помогли становлению компании и без которых ей не выжить в будущем.

Не думайте, что все, что не разрешено, запрещено

Заботясь о максимальной эффективности, **A** придумывает множество корпоративных принципов и правил и вносит их в инструкции и руководства.

Однако маниакальное стремление к эффективности губительно для результативности и приводит к преждевременному старению организации. Если любое действие выполняется по правилам, людям начинает казаться, что все, что не разрешено, запрещено. Они думают, что каждый раз, проявляя инициативу, они должны спросить разрешения.

Если вы столь эффективны, что любая последовательность действий регламентируется письменными правилами, ваши подчиненные постепенно утратят способность действовать спонтанно и быстро откликаться на изменения.

Сократите число действующих правил и корпоративных принципов. Оставьте лишь самые необходимые. Каждый раз, когда люди нарушают какое-либо предписание, пересматривайте его заново. Может быть, данное правило следует перевести его в разряд руководящих указаний, а данному корпоративному принципу присвоить статус правила? Постоянно переоценивайте инструктивные материалы, проверяя, действуют ли они во благо организации. Оценивая любые корпоративные принципы и правила, имейте в виду: они должны приносить пользу **P** и **E** . Если они отвечают лишь требованиям **A** , вы проявляете чрезмерный бюрократизм.

Не забывайте и другое. Если вашему персоналу приходится то и дело спрашивать разрешения, вы должны с утра до вечера быть на рабочем месте. Кроме того, вам не хватит и целого дня, чтобы дать всем желающим свое разрешение. Компания зайдет в тупик и попросту задохнется. Позвольте себе и другим проявлять инициативу и совершать ошибки. Иными словами, пусть лучше люди просят прощения, чем умоляют о разрешении. Просить прощения – более результативно, а в долгосрочной перспективе и более эффективно, чем молить о разрешении.

Не каждое решение имеет прецеденты

Рассматривая принятое решение, **A** обычно интересуется: «Кто-то уже действовал таким образом?», «Где подобное решение позволило добиться успеха?».

В итоге компания плетется в хвосте, вместо того чтобы быть в авангарде.

Разумеется, если прецеденты есть и если действенность решения уже подтвердилась, всегда полезно извлечь уроки из чужого опыта.

Но если это не так, почему бы вашей организации не стать первопроходцем и не опробовать что-то новое? Если вы добьетесь успеха, то получите преимущество перед конкурентами и приобретете знания и опыт, которых нет ни у кого другого.

Подобное не может быть диаметрально противоположным

Нередко слушая, как команда обсуждает два очень похожих варианта решения, администратор не видит их сходства. Он непроизвольно преувеличивает различия. Любая трещина кажется ему Большим каньоном.

«Это совершенно разные подходы», – кипятится он.

Занимаясь организационной терапией, я стараюсь показать, что слово «или» иногда мешает команде принять решение. «Или» – это не либо/либо. Это не А или В. Можно выработать третье решение, С, которое объединит преимущества обоих вариантов.

Это не укладывается в голове у **А** . Для него А и В – два совершенно разных решения.

«Но ведь они похожи, – говорю я **А** . – Их можно объединить. Они близки, а значит, не могут быть совершенно разными. Давайте попробуем найти между ними нечто общее».

Попытайтесь найти сходство между обсуждаемыми вариантами. Не зацикливайтесь на различиях. Чтобы объединить людей с помощью консенсуса, необходим компромисс. Обычно это означает, что нужно взять лучшее от каждой идеи. Это возможно, если вы видите целостную картину, а не вглядываетесь в мельчайшие детали. Если вы будете мыслить более глобально, вы найдете во всех предложениях нечто универсальное.

Сосредоточьтесь на действительном и поменьше беспокойтесь о требуемом

Действительное, желаемое и *требуемое* – три различные концепции, которые порождают множество конфликтов и нередко приводят к разочарованию и огорчениям, поскольку люди часто путают эти понятия.

Представьте, что в настоящий момент (*действительное*) вы читаете книгу. Внезапно вы вспоминаете, что вам давным-давно *следовало* бы (*требуемое*) разобрать кое-какие бумаги. В то же время вы чувствуете, что больше всего на свете вам *хочется* бросить все и поехать отдохнуть.

А -тип уделяет основное внимание *требуемому* . Вот как он рассуждает: «Все *должно* происходить так, а не иначе, я *хочу* этого, а значит, так тому и быть. Мне *хочется* , чтобы все было таким, каким ему *следует* быть».

Е рассуждает иначе: «Я *хочу* этого, следовательно, так и *должно* быть, а значит, так и будет. Все *должно* идти так, как я *хочу* ».

Но что происходит на самом деле? Что представляет собой действительное?

Приведу пример из своей практики. Лет десять назад одна бразильская компания, семейное предприятие в третьем поколении, пригласила меня приехать, чтобы уладить разногласия между владельцами. Они боролись за власть, но ни одна из группировок не могла привлечь достаточно сторонников, чтобы одержать победу.

Изучив ситуацию, я обнаружил, что в период расцвета бразильской экономики, когда перспективы были весьма обнадеживающими, руководители компании взяли несколько крупных долларовых ссуд в американских банках. Затем экономика пришла в упадок, обменный курс бразильской валюты упал, и ссуды легли на плечи компании тяжким грузом: 95 % доходов уходило на выплаты американским банкам в счет погашения долгов.

Я собрал владельцев компании – общим числом 35 человек – и спросил: «Кто здесь хозяин?»

«Мы, – ответили они. – Нам принадлежат акции, которые оставили нам отцы и деды. Мы владеем компанией. Каждому принадлежит его доля».

Тогда я сказал: «Я понимаю, что вы *должны* и *хотите* владеть компанией, но если 95 % заработанных средств уходит на выплаты банкам, кто извлекает выгоду из существования этой компании на самом деле? Как можно владеть имуществом, которое не приносит дохода? Вы владеете клочком бумаги, а деньги уходят банкам. На самом деле вы не извлекаете из своей собственности никакой выгоды, и ситуация не изменится, пока

междоусобицы продолжаются. Может статься, что к концу дня у вас не останется ни цента. То, чего вы *хотите* и что вам *причитается* , не станет вашим, пока вы не *объединитесь* , чтобы изменить положение дел».

Тот же самый синдром наблюдается на Ближнем Востоке. Создание палестинского государства неизбежно, потому что этого требует реальное положение дел. Хотя некоторые израильтяне считают, что этого не следует допускать, миллионы палестинцев не могут испариться по мановению волшебной палочки. А воинственным палестинцам рано или поздно придется смириться с существованием Израиля, поскольку миллионы израильтян тоже вряд ли исчезнут без следа. И те и другие останутся на этой земле.

Однако чтобы эта *реальная политика*[12] стала руководством к действию, необходимо изменить последовательность рассуждений: логическую цепочку «*должно быть – хочу – есть* » должен заменить подход *«есть – хочу – должно быть* .

Заметьте, что мышление по принципу «*должно быть – хочу – есть* », идет ли речь об исламском джихаде или группировке ХАМАС, с одной стороны, или об агрессивно настроенных религиозных евреях, с другой стороны, – это логика **А** . *Следует* делать то, что велят Коран или Тора. Все эти экстремисты пытаются силой превратить *действительное* в *требуемое* , тем самым обрекая на гибель тысячи невинных людей.

Чтобы проверить, способны ли вы различать *действительное, желаемое* и *требуемое* , проанализируйте высказывание Тома Делэя, лидера республиканцев в палате представителей Конгресса США, опубликованное в газете *USA Today* 22 августа 2002 г. Делэй отвечает тем, кто критикует президента Буша за позицию в отношении Саддама Хусейна:

«Каждое поколение должно собраться с духом и не обращать внимания на робкие увещевания тех, кто готов поставить на карту нашу безопасность, веря лживым обещаниям, принимая желаемое за действительное и идя на уступки… Вопрос не в том, начинать войну или нет, ибо войну нам уже навязали».

Какова логика рассуждений Делэя и тех, кого он критикует, с учетом понятий *действительное, желаемое, требуемое* ? (Подсказка: в отрывке нарушена нормальная последовательность данных понятий.) Ответ на этот вопрос дан в конце раздела.

Вопрос всегда в том, каково реальное положение дел, а не каким ему *следует* быть. Носители разных стилей рассуждают по-разному. **Р** считает: что бы ни происходило, так и *должно* быть. **Е** убежден, что все *должно* идти так, как ему *хочется* . **А** думает лишь о том, что *должно* быть, и в результате не замечает, что происходит на самом деле.

Попробуйте ненадолго забыть о том, что *должно быть.* Проанализируйте *реальное* положение дел. Прислушайтесь к тому, что говорят **Р** и **Е** . Сопоставьте их доводы и спросите себя: чего *хочу* я сам, исходя из *реальной* ситуации? Примите во внимание соображения, касающиеся затрат и внедрения, и подумайте, что вам *следует* делать.

Итоговое решение должно отражать *действительное, желаемое* и *требуемое* в правильной последовательности. Чтобы решение было обоснованным, приведите в порядок свой мыслительный процесс и прислушайтесь к носителям иных стилей, чьи предпочтения отличны от ваших.

Удастся ли вам это?

Если нет, вы будете принимать скверные решения, и рано или поздно ваша организация зайдет в тупик.

Ответ на вопрос к выступлению Тома Делэя . Сам Делэй рассуждает так: то, что происходит *в действительности* , – это именно то, что нам *следует* делать (действительное = требуемое).

«Каждое поколение должно [*требуемое*] собраться с духом и не обращать внимания на

---

[12] Автор использует немецкое слово Realpolitik, очевидно, имея в виду внешнеполитическую концепцию Г. Моргентау (Morgenthau, Hans Joachim). Эта концепция ориентировала политиков на более точный расчет изменяющейся расстановки сил в мире и использование силового подхода для достижения конкретных целей. Источник: Англо-русский лингвострановедческий словарь Americana II/Под. ред. Г.В. Чернова. – *Прим. пер.*

робкие увещевания тех, кто готов поставить на карту нашу безопасность… Вопрос не в том, начинать войну или нет, ибо войну нам уже навязали [*действительное*]». Иными словами, *следует* принять то, что *есть* . Это образ мышления, характерный для **Р** .

Те, кто, по словам Делэя, «готов поставить на карту нашу безопасность, веря лживым обещаниям, принимая желаемое за действительное и идя на уступки», по-видимому, убеждены, что то, чего они хотят, должно воплотиться в реальности (желаемое = требуемое). Так рассуждает **Е** .

Внедрение

Чем больше письменных инструкций, тем меньше вероятность, что они будут выполняться

У сефардских евреев есть поговорка: «От крайности добра не жди».

Однажды мне довелось ужинать с выдающимся профессором медицины. Я спросил его: «Если бы вы могли описать всю медицину одним словом, что это было бы за слово?»

«Умеренность», – ответил он, не задумываясь. Иными словами, если вы спите сутки напролет – это плохо, и если вы не спите вовсе – это плохо. Если вы предаетесь чревоугодию – это плохо, и если вы не едите совсем – это плохо.

То же самое относится и к управлению. – **А** – – это крайность, **-Е** – другая крайность. Обоим придется сдерживаться, если они намерены сотрудничать, а сотрудничества им не избежать, поскольку организации нужны они оба. Подобным образом вы должны работать над своим браком вместе со своим супругом, чей стиль, бьюсь об заклад, диаметрально противоположен вашему. Скорее всего, вы поженились именно потому, что дополняете друг друга, а значит, ваши дети вырастут эмоционально здоровыми и гармоничными. Постарайтесь, чтобы различия стилей способствовали взаимному обогащению и не создавали угрозы вашим отношениям.

Е я советую записывать все. Но **А** я стараюсь отговорить от этого. *Не записывайте* все подряд, иначе люди будут думать только о том, как заранее подстелить соломки. Каким образом? Они будут следить, чтобы все их слова и действия были запротоколированы и подшиты к делу, дабы в случае чего поднять документы и опровергнуть несправедливые обвинения. На это уходит так много времени, что может погубить компанию. Каждое слово анализируется до бесконечности, и люди тратят больше времени на сравнение и интерпретацию записей, чем на внедрение принятых решений.

Ни одно решение не принимается раз и навсегда

Администратор ненавидит перемены. Он – полная противоположность **Е** , который живет, чтобы изменять мир. Типичный **А** может сказать: «Мы потратили деньги, проанализировали ситуацию и решили, что делать. И мы не намерены пересматривать свое решение».

Но почему бы и нет? Процесс изучения бесконечен. Внешние условия меняются, и любому решению в перспективе суждено измениться. Нередко вносить коррективы вынуждает процесс внедрения – вы обнаруживаете непредвиденные обстоятельства, которые мешают реализовать решение.

Не оставляйте принятое решение без внимания: «Это дело сделанное». Следите за его внедрением, будьте начеку, кто знает, что таит в себе будущее?

За решениями нужен глаз да глаз, как за детьми. Если ваш ребенок едва научился ходить, вы ни на минуту не оставляете его без присмотра, ведь с ним может случиться все что угодно. Так же и ваши решения – не всегда, но очень часто в процессе внедрения приходится вносить поправки.

Само собой, вы должны принимать взвешенные, разумные решения и учитывать издержки, связанные с потенциальными изменениями. И чрезмерная гибкость, и ее недостаток могут обойтись очень дорого. Необходимо найти золотую середину, именно поэтому **А** и **Е** должны работать вместе. Тогда объем изменений будет разумным.

Инструкции множатся, как грибы после дождя. Иногда успех зависит от того, насколько у вас развязаны руки

Вступив в должность, новый президент SAS Ян Карлсон устроил собрание и отменил все действующие в компании инструкции. Он сказал: «Давайте начнем с чистого листа».

Почему? Он знал, что одни правила порождают другие. Поясню, о чем идет речь. Представьте, что вы пытаетесь управлять каким-то объектом. Вы пишете несколько правил. Как и следовало ожидать, вскоре вы обнаруживаете ряд отклонений и исключений. Чтобы контролировать эти отклонения, вы создаете новые правила и пишете новые инструкции и в результате выявляете новые отклонения.

Правила делаются все подробнее, и скоро никто не может и шагу ступить, не заглянув в инструкцию. Узких мест и заторов становится все больше, и в итоге борьба за эффективность задушит компанию.

Скрупулезное соблюдение правил не улучшит положение дел. Не путайте количество с качеством. Жестко придерживаясь инструкций, вы заставляете людей писать бесконечные отчеты и заполнять бесчисленные бланки, но это не повышает качества. Напротив, оно снижается, поскольку большую часть времени люди читают и пишут отчеты, вместо того чтобы выполнять свои прямые обязанности.

Не превращайтесь в узкое место и не создавайте заторы. Возможно, лучше избавиться от некоторых формальностей. Чтобы добиться успеха, нужна свобода действий. Развязаны ли у вас руки? Можете ли вы ослабить контроль?

Вам нужны правильные поступки, а не правильные методы

Между **Е** и **А** есть важное различие. **Е** часто совершает правильные поступки, применяя неправильные методы, тогда как поступки **А** нередко ошибочны, но его методы всегда безупречны.

Кто совершает правильные поступки, действуя правильными методами? Святые, которые, увы, встречаются крайне редко. Ошибочные поступки в сочетании с неправильными методами – удел недотеп, которые не годятся в руководители.

Так что же нужно нам? Взаимодополняющая команда. **Е** решает, какие действия правильны, **А** определяет правильный метод, а **Р** воплощает их решение в жизнь. Организация предпринимает правильные действия и применяет правильные методы. Все довольны и счастливы.

Одна моя знакомая хотела открыть ресторан. Она отлично готовила, но не имела опыта в бизнесе. Я сказал ей: «Первым делом подыщи себе **А** , которого ты готова сделать своим партнером. Если ты найдешь того, кто тебе по душе, кого ты ценишь и кому доверяешь, можешь подыскивать место и инвесторов. Если нет, пойди и прими холодный душ». Иными словами, ты первоклассный повар, ты умеешь готовить вкусную и аппетитную еду. Найди **А** , который будет контролировать затраты и заниматься бухгалтерией, иначе ты лишишься своих сбережений.

Консультируя **Е** , я всегда советую ему работать с **Р** , обучая **А** , я интересуюсь, есть ли у него **Е** . Любой организации необходима взаимодополняющая команда.

«Да, наш бульон удался на славу!»

Рисунок Даны Фрэдон; © 1976 The New Yorker Magazine, Inc.

Всегда есть иные пути

Администратор разрабатывает систему, он вкладывает в нее деньги и поддерживает установленный порядок. Если кто-то предлагает ему альтернативную систему, он выходит из себя. Сам вопрос о том, нет ли иного пути, для **А** звучит как призыв к оружию.

То же самое относится и к **Р** : путь, которым он следует, кажется ему единственно верным. Он слишком занят, чтобы обсуждать альтернативы. Возможность пойти иным путем даже не приходит ему в голову – ему некогда что-то менять.

Спросите **Е** , нет ли иного пути, он ответит: «Конечно, есть!» – и предложит сразу несколько вариантов. Но если вы поинтересуетесь, какой из них лучший, он встанет в тупик. Стремясь оставаться гибким и свободным, **Е** не желает связывать себя одним-единственным конкретным планом. Он считает, что каждый вариант имеет свои преимущества.

Будучи **А** , вы без труда выявите недостатки любого пути. Но если вас спросят, есть ли другие варианты, едва ли вы сумеете предложить хоть один.

Поэтому пусть **Е** предложит вам несколько альтернативных решений. Отберите из них лучшие. Если вас не устраивает ни одно из них, уточните свои требования, и **Е** немедленно подбросит вам еще несколько идей.

Не позволяйте собственному стилю загнать вас в угол. С помощью тех, кто вас дополняет, вы будете принимать более качественные решения.

Формирование команды

Не будьте наивны. Не думайте, что с вами согласны все

Собрание под руководством администратора – это хорошо организованная катастрофа. Повестка дня продумана и четко сформулирована. Все придерживаются регламента. Собрание чрезвычайно эффективно. Но злободневные вопросы не обсуждаются. Американцы называют это «синдромом дохлого лося»: все знают о наболевшем, но предпочитают говорить на другие темы. Дохлый лось валяется посреди конференц-зала на виду у всех, он разлагается и издает невообразимый смрад, но все, как ни в чем не бывало, продолжают обсуждать незначительные детали внедрения, делая вид, что ничего не

замечают.

Почему люди не обращают внимания на дохлого лося? Потому что, если кто-нибудь заведет о нем разговор, **А** немедленно учредит комитет, который примется выяснять, кто виноват и кто должен отвечать за случившееся. Затеять такую дискуссию равносильно политическому самоубийству. Поэтому участники собрания предпочитают держать язык за зубами. Их девиз: «Все прекрасно». Несомненно, компания потерпит крах, но всему свое время.

Будьте бдительны! Если люди молчат, это не значит, что им нечего возразить. Они просто боятся открыть рот.

Будет очень полезно, если вы предложите вести собрания кому-нибудь другому. Наблюдая за происходящим со стороны, вы увидите куда больше, чем с председательского места.

Чтобы создать команду, позвольте людям возражать вам и друг другу

Администратор любит держать все под контролем, поэтому ему нравится, когда с ним соглашаются. Как правило, люди чувствуют это и избегают споров. В результате **А** думает: «Мы работаем как одна команда».

Он глубоко заблуждается! Работа в команде – это не бесконечные уступки и молчаливое согласие. Чтобы создать настоящую команду, нужны разногласия. Почему? Потому что в полемике мы узнаем нечто новое и взаимно обогащаемся. Такая атмосфера благоприятствует обучению.

Почему евреи такие умные? Потому что они все время спорят. Они спорят даже с теми, кто говорит, что они все время спорят. Споры заставляют людей думать.

Хотя при правильном подходе разногласия могут быть весьма полезными, носители всех четырех стилей их терпеть не могут. – **Е** – воспринимает возражения как личные нападки. (При этом он обожает возражать другим.) **Р** – убежден, что возражения – это потеря времени: «Давайте объединимся и примемся за дело». Для –**I** возражения – это конфликт, который нужно предотвратить любой ценой. – **А** – считает, что возражения могут привести к изменениям и сделать ситуацию неуправляемой, а значит, они недопустимы.

Я считаю, что разногласия естественны и полезны. Именно разногласия и конфликты позволяют принимать качественные, взвешенные решения.

Буддистское изречение гласит: «Полное единодушие говорит о том, что никто не дал себе труда подумать». Есть и другое высказывание: «Если двое согласны во всем, без одного из них можно обойтись».

Начните собрание словами: «К концу дня я приму решение. Однако сначала я хочу выслушать всех вас, и в первую очередь тех, у кого есть возражения. Это поможет мне принять разумное, обоснованное решение».

Если вы начнете собрание таким образом, вам не нужно бояться, что разногласия помешают принять решение или что ситуация выйдет из-под контроля. Происходящее в вашей власти, поэтому расслабьтесь и дайте людям возможность возражать. Выслушайте их мнение. Возражения не представляют для вас угрозы. Напротив, позволив людям открыто выражать свое несогласие, вы выявите истоки противодействия. Если же вы попытаетесь внедрить решение, *не* представляя контраргументов, вы можете столкнуться с упорным сопротивлением и будете не в состоянии понять его первопричину.

Помните: ситуацию контролируете *вы* и никто другой, ведь в конце дня *вам* предстоит принять окончательное решение. Выслушав возражения, вы не утратите власть.

Команда должна быть гибкой

А любит, чтобы все делалось по правилам. Но если повестка дня сформулирована так жестко, что на обсуждение каждого вопроса отводится несколько минут, это самый верный

способ погубить творческое совещание команды.

Жестко определить временныґе рамки для обсуждения каждого вопроса очень полезно, если речь идет о пересмотре уже принятых решений или обмене информацией. Но если вы планируете устроить мозговой штурм, разработать план, проанализировать ситуацию или решить иную творческую задачу, это гибельный подход.

Процесс творчества непредсказуем. Никто не знает, сколько времени вам понадобится. Чтобы люди имели возможность свободно высказаться, нужно проявить гибкость. Если вы хотите, чтобы собрание было результативным, позвольте ему быть неэффективным.

Управление персоналом

Сократив число собраний, вы успеете сделать больше

А устраивает огромное количество собраний и строго следит за соблюдением всех формальностей, тратя на это уйму драгоценного времени.

Проводить собрания по любому поводу необязательно. Не стоит собирать команду для обсуждения несущественных деталей. Если бы ваши часы переводили время в доллары и показывали, во сколько обходится участие в собрании отдельных сотрудников, вы пришли бы в ужас, увидев, сколько денег вы тратите на собрания.

Перестаньте руководить с помощью служебных записок

Это симптом заболевания, которое уже упоминалось выше, – мании составления инструкций. **А** неустанно изобретает новые правила и корпоративные принципы. Все заносится в инструкции или превращается в служебные записки. Теперь, когда у нас есть электронная и голосовая почта, **А** -руководители становятся еще опаснее. Персонал может попросту захлебнуться инструкциями. Подчиненные **А** тратят массу времени на чтение, составление и регистрацию служебных записок. Они документируют каждый свой шаг.

Вы убеждены, что, строго соблюдая инструкции и правила, вы повышаете эффективность. Но не забывайте, что тем самым вы снижаете результативность. Вам кажется, что, документируя всё и вся, вы делаете организацию высокоэффективной, но, оценив ее результативность, вы придете в ужас.

Попробуйте подойти к делу иначе. Управляйте, ориентируясь на результаты. Объясните своим подчиненных, на какие результаты вы рассчитываете, и позвольте им самим изыскать пути достижения цели. Определите важнейшие корпоративные принципы (чего не следует делать), чтобы предупредить грубые нарушения. Сформулируйте основные правила. И хватит! Прочие инструкции должны остаться руководящими указаниями. Вы удивитесь, обнаружив, что вам удалось повысить результативность, не потеряв в эффективности.

Если ваши сотрудники приходят и уходят вовремя, это не значит, что на рабочем месте они занимаются тем, чем нужно.

А приходит на работу вовремя и вовремя уходит домой. Его подчиненные следуют примеру босса. Они быстро понимают: то, что они делают в рабочее время, не так уж важно. Чтобы **А** был доволен, вполне достаточно придерживаться внутреннего распорядка.

И вновь основное значение придается форме, а не функции. Здорово, когда люди приходят и уходят вовремя, но куда важнее, чем они заняты в рабочее время. Не рассчитывайте, что они будут делать то, что положено.

Хотя не каждого, кто опоздал или ушел не вовремя, нужно считать нерадивым работником. Если человек опоздал, выслушайте его объяснения, возможно, у него была уважительная причина. Но главное – наблюдайте, чем занимаются люди на работе.

Соглашатели нередко выражают несогласие у вас за спиной

А воспринимает «нет» как вызов. То же самое относится к **Е** . Люди, которые подобно **А** и **Е** любят власть, окружают себя соглашателями. Бюрократу нравится окружать себя людьми с ментальностью конторских крыс – они никогда не спорят и благоговеют перед правилами. Поэтому организация с **-А** – во главе безупречна лишь на первый взгляд: вам кажется, что вокруг чистота и порядок, пока вы не заглянете под ковер, где скопилась чудовищная грязь.

Почему? Потому что подчиненные **-А** – научились делать вид, что проблем нет и в помине, а правила строго соблюдаются. Когда их спрашивают: «Как дела?», они без запинки отвечают: «Все под контролем», лихорадочно заталкивая проблемы под ковер.

Что заставляет их скрытничать? Ответ прост – страх. Подчиненные Бюрократа знают: если рассказать о проблеме боссу, тот учредит комитет, который займется поисками нарушителя, и кто знает, чем кончится такая охота на ведьм. Со временем спрут может вытянуть свои щупальца и схватить того, кто дерзнул пожаловаться. Лучше уж не высовываться…

А -руководитель предпочитает нанимать тех, кто покладист и не будоражит других. Но будьте бдительны – нередко тот, кто сговорчив в вашем присутствии, ропщет у вас за спиной. И если проблемы и возражения вызывают у вас негативную реакцию, подчиненные вынуждены скрывать от вас правду.

С такими подчиненными вам никогда не понять, насколько вы владеете ситуацией. Вам не известно, кто находится в оппозиции и вставляет вам палки в колеса. Фасад безупречен, но внутри все прогнило.

Позвольте людям выражать свое неодобрение открыто, и им не придется ворчать и перешептываться у вас за спиной. Так вы узнаете, чем и почему они недовольны, а главное, сможете устранить проблему, пока рана не нагноилась.

Чтобы подчиненные начали вам доверять, убедите их, что не станете убивать гонца, принесшего дурную весть, или искать и наказывать виноватых.

Нанимая новых сотрудников, прислушайтесь к своей интуиции. Не полагайтесь на тесты

А придерживается механистического подхода. Он любит, чтобы все было задокументировано и обосновано. Поэтому, нанимая людей, он обожает устраивать экзамены и тесты.

К сожалению, тест не может ответить на все вопросы. Иногда все ответы на бумаге верны, но вы нутром чувствуете, что перед вами не тот, кто вам нужен.

Нередко вы все же нанимаете такого претендента, чтобы позднее обнаружить, что интуиция вас не обманула, а тесты подвели.

Полагаясь только на тесты, вы не доверяете своей интуиции, за которой стоит ваш жизненный опыт. Это ошибка. Проведите тестирование, а затем отложите его результаты в сторону и прислушайтесь к своему сердцу. Что подсказывает вам опыт? Иначе впоследствии может оказаться, что вы снова ошиблись, хотя ваши методы были безупречны.

Давать поручения и делегировать полномочия – не одно и то же. Делегирование полномочий означает децентрализацию управления и предполагает право принимать незапрограммированные решения

Для начала определимся с терминами. Давая вам поручения, я говорю, что вы должны делать. Делегируя полномочия, я говорю, чего вы не должны делать, т. е. определяю границы, а что делать, решаете вы сами.

Децентрализация управления благотворна для предпринимательства. Она воспитывает чувство ответственности, люди работают с воодушевлением и относятся к делу по-хозяйски.

Раздача поручений создает совершенно другую атмосферу.

Поскольку администратор боится утратить власть, он не склонен делегировать полномочия, предпочитая давать поручения. Кроме того, он путает эти понятия. **А** кажется, что, давая поручения, он обеспечивает децентрализацию управления. Он не понимает, почему результаты не оправдывают его ожиданий.

Один из моих клиентов рассказывал мне, как служил в израильских ВВС. Однажды ему, тогда военному летчику, приказали перехватить вражеский самолет, египетский истребитель МИГ, который нарушил границу Израиля. Выполняя задание, он поддерживал связь с командиром авиационного соединения.

Принцип израильских ВВС – вести бой, не вторгаясь в воздушное пространство противника. Поэтому командир нашего героя, опасаясь, что тот может нарушить это правило, приказал ему: «Выйти из боя». – «Приказ понял», – ответил летчик, продолжая преследование. Командир повторил свой приказ, но летчик не повернул назад и в конце концов сбил вражеский истребитель, не нарушив воздушную границу Египта.

– Вы не попали под трибунал? – спросил я своего собеседника. – Ведь командир приказал вам прекратить преследование.

– Напротив, мне объявили благодарность, – ответил он.

В израильских ВВС разрешено не выполнять неразумный, с вашей точки зрения, приказ. Здесь считают, что тому, кто находится в зоне боевых действий, виднее. Но если вы ошиблись, вам непоздоровится. Если бы мой клиент вторгся на вражескую территорию, он попал бы под трибунал. Однако ему удалось сбить МИГ, не нарушив государственную границу, и ему объявили благодарность.

В данном случае функция имеет преимущество перед формой. Если бы от летчиков требовали выполнять приказ независимо от результата, если бы форма превалировала над функцией, нашему герою грозил бы трибунал за нарушение приказа независимо от того, что произошло с вражеским истребителем.

Занимаясь децентрализацией управления, помните: корпоративных принципов и правил не должно быть слишком много. Основную массу инструктивных материалов составляют руководящие указания. Не позволяйте форме возобладать над функцией.

Оценивайте работу по результатам. Обсудите с подчиненными цели, которых они должны достичь, и дайте им возможность импровизировать. Зная, к чему стремиться, и четко представляя корпоративные принципы и правила, они добьются поставленных целей, не нарушая установленных границ.

В чем состоят ваши обязанности? Следите, чтобы люди не нарушали корпоративные принципы и правила, и, опираясь на свои знания и опыт, помогайте им добиваться нужных результатов.

Вы терпеть не можете жалоб, но молчание – признак апатии, от которой один шаг до смерти

Когда **А** спрашивает своих подчиненных, как идут дела, те отвечают: «Прекрасно», – поскольку, как уже говорилось, боятся, что, узнав о проблеме, **А** ужесточит контроль. Если возникает проблема, **А** устраивает собрание и начинает охоту на ведьм. Чтобы проблема не повторилась, он изобретает множество новых корпоративных принципов и правил. Это еще больше осложняет жизнь подчиненных **А** . Боясь попасть в переплет, они предпочитают умалчивать о проблемах.

Беда в том, что **А** не знает, что скрывается за молчанием персонала. Может статься, что в компании назревает буря или, хуже того, соглашатели, впавшие в апатию, постепенно превращаются в Мертвые пни. Это хорошо иллюстрирует следующая притча.

Жил да был один король. Однажды он приказал своим министрам повысить налоги. Министры отправились оповестить народ о повышении налогов и, вернувшись, сказали королю: «Ваше величество, люди плачут и молят о пощаде – налоги слишком высоки». –

«Повысьте их еще», – сказал король.

Министры вновь повысили налоги и, вернувшись, сказали королю: «Ваше величество, люди плачут еще горше – налоги слишком высоки». Но король опять приказал министрам повысить налоги.

Министры повиновались. На этот раз по возвращении они доложили: «Теперь все прекрасно, ваше величество. Люди молчат». И тогда король воскликнул: «Боже мой! Немедленно уменьшите налоги!»

Когда люди молчат, они безучастны к тому, что творится вокруг. Производительность равна нулю. Инновации отсутствуют. А значит, доходов, которые облагаются налогами, не будет.

Пока идут разговоры, вы знаете, что происходит. Тишина может означать все что угодно и зачастую не то, чего вам бы хотелось. Возможно, у людей опустились руки, и пропало желание работать. А может быть, они копят силы для переворота.

Если внешне все прекрасно и вам кажется, что вы владеете ситуацией, будьте бдительны. Не исключено, что на самом деле ситуация давно вышла из-под контроля.

Управление изменениями

Не мешаете ли вы организации добиваться цели?

В бюрократической системе служащие знают, что довести дело до конца можно одним-единственным способом. Нужно обойти узкое место – босса-бюрократа. Так происходит в армии, в правительстве и в бизнесе.

– **А** – так жестко контролирует ситуацию, что люди не обращают на него внимания и действуют в обход правил, чтобы выполнить свою работу.

Недавно мне рассказали историю про то, как на должность главного редактора газеты назначили типичную -**А** -. Она немедленно распорядилась, чтобы все сотрудники обедали в строго определенное время.

Обеденный перерыв вечерней смены начинался в 19.00. Именно в этот час в редакции начинался аврал, поскольку в 20.00 материал нужно было сдать в печать. Но когда сотрудники газеты сказали об этом новой начальнице, она заявила, что правила есть правила.

Во что это вылилось? Каждый вечер в 19.00 сотрудники покорно оставляли свои рабочие места и направлялись в кафетерий. Спустя несколько минут, когда главный редактор удалялась на перерыв сама, они украдкой возвращались к своим компьютерам, чтобы сдать работу вовремя.

Чтобы успешно руководить, главное – научиться слушать. Не говорить, а слушать. Будьте внимательны к проблемам. Прислушивайтесь к людям, которым требуется ваша помощь. Старайтесь помочь им добиться цели. Такой подход называется поддерживающее лидерство: «Чем я могу вам помочь?»

Повышая эффективность и занимаясь стандартизацией, не забывайте о конечной цели. Определите цели и ободряйте людей, предлагая свою помощь. Помните, ваше дело – не только руководить, но и служить им опорой.

Проблемы и опасности могут обернуться благоприятными возмож– ностями, при этом не каждая благоприятная возможность является проблемой.

Не зря в китайском языке слово «проблема» одновременно означат «возможность». Такому восприятию созвучна английская пословица: «Все, что не убивает, делает нас сильнее».

Что это значит? Даже если, решая проблему, вы терпите неудачу, вы узнаете нечто новое. Так вы развиваете свой потенциал.

Обернутся ли обстоятельства проблемой или возможностью, зависит от вашего отношения и подхода. Для **Е** любая проблема становится возможностью. Для **А** любая

возможность превращается в проблему. Поэтому **A** и **E** не любят работать в подчинении друг у друга.

Когда у вас возникнет очередная проблема, попробуйте изменить отношение к ней. Спросите себя: чему я могу научиться? Всегда есть возможность узнать нечто новое.

Прогнозировать и планировать – не одно и то же

Занимаясь планированием, **A** слегка повышает прошлогодние показатели. «Чего мы добились в прошлом году? Каковы прогнозы на следующий год? Повысим прошлогодние показатели на десять процентов. Теперь у нас есть план».

E , напротив, считает, что план призван констатировать желаемое: «Мы планируем стать лидерами в своей отрасли!»

P не занимается планированием вовсе: «Мой план – продолжать делать свое дело». **I** тоже не утруждает себя планированием: «Будем заниматься тем, о чем договоримся».

Предлагаю свое определение планирования. Планирование – это попытка сократить разрыв между желаемым и возможным. Хороший план сочетает подходы **A** и **E** . «Каков наш прогноз? Этого ли мы хотим? Если нет, как сблизить прогноз и желаемый результат?»

A это дается нелегко. Но план – это не арифметическая прогрессия, не повышение прошлогодних показателей на несколько процентов[13]. План требует задуматься о преобразованиях, без которых не обойтись.

Если преобразования не намечены, у вас нет плана. У вас есть прогноз, программа, проект, но не план. Почему? Потому что внешние условия постоянно меняются, а планирование требует прикинуть, как приспособиться к этим изменениям. Новая ситуация требует нового подхода, запрограммированные решения здесь не годятся. Учитывайте изменения.

Планировать – не значит наметить, что делать завтра. Планировать – значит решить, что делать сегодня, чтобы добиться желаемого завтра

Научитесь говорить переменам «да».

A легче родить, чем сказать «да». Он страдает от синдрома, который хорошо описан в анекдоте.

Молодой человек едет в поезде. Рядом сидит старик. «Сэр, который час?» – спрашивает молодой человек своего соседа. Старик не отвечает. Молодой человек повторяет свой вопрос: «Сэр, скажите, пожалуйста, который час?» Старик продолжает хранить молчание.

Молодой человек начинает злиться. «Сэр, – говорит он, – почему вы не отвечаете на мой вопрос? Я знаю, вы говорите по-английски – я слышал, как вы разговаривали с проводником. Я вижу, что у вас есть часы. Неужели вам трудно сказать, который час?»

Поколебавшись, старик отвечает: «Видите ли, я уже был готов сказать вам, который час, но увидел, что передо мной весьма смышленый юноша, и подумал, что между нами наверняка завяжется приятная беседа, а потом мы сойдем на одной и той же станции, и мне захочется продолжить разговор, и я приглашу вас к себе на ужин. А у меня есть красавица-дочь, и она непременно влюбится в вас. А я не хочу, чтобы моя дочь полюбила субъекта, у которого нет часов!»

Такова натура **A** – когда ему задают вопрос, он путем сложных умозаключений приходит к выводу: «Я вот-вот перестану контролировать ситуацию». Однако на самом деле вас всего лишь спросили, который час. Никто не претендует на руку вашей дочери.

---

[13] Здесь автор допустил неточность. Планирование, основанное на увеличении достигнутого за прошлый год результата на 10 %, приводит не к арифметической прогрессии плановых показателей, а к геометрической. Однако суть мысли Адизеса состоит в том, что правильное планирование – это не просто формальный расчет, поэтому данной неточностью можно пренебречь. – *Прим. науч. ред.*

Если ситуация позволяет, предложите: «Давайте поговорим еще. Я хотел бы послушать, что вы скажете». Решение отложите на потом.

По-прежнему – не значит лучше или дешевле

A пытается стандартизировать все на свете, его девиз – эффективность. Но повышение эффективности снижает результативность. Нельзя получить и то и другое одновременно. Решите, что важнее для вашей компании в настоящий момент: стать более эффективной или более результативной. Какой из факторов является определяющим? Если важнее результативность, придется поступиться эффективностью. Если главное – эффективность, опустите планку результативности.

Обычно для развивающейся компании важнее результативность. Для зрелой компании актуальнее эффективность: такой организации приходится думать о рентабельности, а не только о доле рынка.

Как правило, по мере старения отрасли инновации отступают на второй план. Первостепенную важность приобретают затраты. Управление цепочкой поставок и контроль уровня издержек становятся более животрепещущими вопросами.

Знаете ли вы, на каком этапе жизненного цикла находится ваша компания и что ей нужно сейчас?

Проблемы исчезнут лишь с прекращением изменений, а они прекращаются лишь со смертью

A стремится избежать проблем. Ему хочется, чтобы кругом были чистота и порядок, а ситуация была под контролем.

Но проблемы неизбежны, поскольку неизбежны изменения. Избавиться от проблем можно лишь в отсутствие изменений, а это возможно, только если вы мертвы или при смерти.

Если вы будете принимать проблемы слишком близко к сердцу, это погубит компанию. Вместо того чтобы рассказать вам о проблеме, люди будут скрывать ее. В итоге вы узнаете о случившемся, когда будет слишком поздно. Именно так терпят крах компании, подобные Enron: внешне дела идут лучше некуда, и вдруг – ни с того ни с сего – компания разоряется, поскольку никто не осмеливался высказаться вслух.

Десять заповедей Paei

1. Форма не всегда порождает функцию.
2. Не все следует систематизировать и вносить в инструкции.
3. Сначала говорите, потом думайте.
4. Имеете ли вы представление о ценности, будучи в курсе любых затрат?
5. Не надо думать, что все, что не разрешено, запрещено.
6. Сосредоточьтесь на действительном и поменьше беспокойтесь о требуемом.
7. Инструкции множатся как грибы после дождя. Иногда успех зависит от того, насколько у вас развязаны руки.
8. Приблизительно верный образ действий лучше образцово неверного.
9. Сократив число собраний, вы успеете сделать больше.
10. Научитесь говорить переменам «да».

Примечание

1. Wouk, Herman: *The Caine Mutiny* (New York: Bantam Doubleday Dell, 1951).

Поведение

Чтобы начать жить, примиритесь с мыслью о смерти

В книге «Отрицание смерти» (*The Denial of Death*) Эрнест Беккер пишет: «Мысль о смерти и страх смерти преследуют человека как ничто другое; это главная движущая сила любой человеческой деятельности, основная цель которой – отвратить неизбежность смерти, преодолеть фатум, так или иначе отрицая судьбу, уготованную каждому человеку» 1.

Именно это чувство преследует лирического героя Томаса Элиота в стихотворении «Аромат бессмертия» (*Whispers of Immortality*). Генри Джеймс называет его «червем, который подтачивает сердцевину» жизни. По мнению Беккера, страх смерти «не просто злая сила, которая противостоит энергии жизни; этот страх питается энергией жизни, ставя ее на службу творчеству… организм активно сопротивляется собственной хрупкости, стремясь расширить свои пределы и увековечить себя в опыте живых» 2.

Пытаясь научить руководителя управлять лучше, следует начинать с мотивации. Я убежден, что у каждого стиля есть доминирующая потребность. Для **P** это то, что Дэвид Маклелланд, знаменитый гарвардский психолог, называет потребностью достижения. **A** нужно контролировать других – это потребность власти. **I** испытывает потребность принадлежности 3. Насколько мне известно, Маклелланд не определил потребность, которая движет носителем **E** -стиля. Я полагаю, что Предпринимателем движет страх смерти. Стремясь увековечить память о себе, он неустанно ломает голову и творит как одержимый. **E** больше, чем кто-либо иной, боится, что его забудут. Он жаждет бессмертия. Всю жизнь он строит себе памятник. Страсть созидания превращается у него в манию. Я пришел к выводу, что он трудится не ради денег, хотя порой сражается за них не на жизнь, а на смерть. Если спросить его: «Зачем тебе деньги? Ведь у тебя их предостаточно», – он отвечает: «Не знаю. Почему люди покоряют горные вершины? Потому что на свете есть горы. Мне захотелось воздвигнуть империю, и я это сделал».

Если вы – **E** -тип, вы сможете наслаждаться жизнью, лишь смирившись с мыслью о смерти. Что бы вы ни делали, вам не стать бессмертным. Все на свете подвержено изменениям, и дела ваших рук ждет та же участь. Ничто не вечно.

Сумел ли Иисус добиться своего в этом мире? Удалось ли это Моисею или Мухаммеду? Думаю, если бы они знали, как трактуют их идеи на земле, они перевернулись бы в гробу или содрогнулись на небесах.

Нескончаемая борьба за бессмертие не позволяет вам чувствовать себя свободным и наслаждаться настоящим. Перед смертью вы с ужасом подумаете: «На что ушла моя жизнь?»

Понимаете ли вы, что жить будущим – значит отказаться от настоящего?

Как научиться жить настоящим?

Медитируйте. Учитесь медленно и глубоко дышать. Займитесь йогой – она поможет вам обрести качество жизни, о котором вы не могли и мечтать. Всем руководителям **E** -типа я советую заняться йогой и медитацией. Они творят чудеса, помогая сосредоточиться на настоящем и не зацикливаться на будущем.

Занимаясь йогой, вы научитесь ощущать боль, а не только причинять ее. Вы научитесь слышать свое тело, которое подскажет вам, что нужно не только внимать собственному разуму, но и не забывать об организации в целом. Человеческий разум – особенно если речь идет о **E** – может разрушить тело, доводя его до изнеможения. Предприниматель способен уничтожить компанию, которую создал, пытаясь выйти за пределы возможного.

Что представляет собой «разум» организации? Сначала давайте поговорим о человеческом разуме. Правое полушарие мозга отвечает за творчество и чувственное восприятие – сферы деятельности **E** и **I** . Левое полушарие управляет логическим мышлением и действиями, что важно для выполнения **P-** и **A** -функций. Можно взглянуть на это и по-другому: **E** – это эмоции, **A** – рациональное мышление, **P** – тело, а **I** – дух.

В практике медитации и йоги разум имеет еще одно название – «террорист». Йога учит приводить в гармонию разум и тело. Вы начинаете соизмерять свои требования с возможностями тела, прислушиваться к нему и ощущать его боль, вместо того чтобы презирать ее. Ваше тело взывает к вам, оно предупреждает, что его ресурсы не безграничны. Вы учитесь оценивать пределы возможностей своего организма и видите, что порой ваш разум предъявляет к нему чрезмерные требования. К тому же, познавая себя, вы начинаете понимать, какое впечатление вы производите на других.

Йога учит дышать, направляя энергию на больное место. Дыхание – это ваше **I** , а **I** – это любовь, ведь именно любовь объединяет все живое и успокаивает боль. Устойчивые преобразования невозможны без любви. Ненависть тормозит преобразования, поглощая драгоценную энергию. Любовь, искренняя и непредвзятая, – неиссякаемый источник энергии для преобразований. (Однажды я высказал эту мысль в беседе с президентом Бразилии Фернанду Энрике Кардозу, который впоследствии признался, что запомнил эти слова на всю жизнь.)

E следует оставить грубый нажим и научиться не насиловать организацию, а соблазнять ее, прислушиваясь к желаниям «тела». Йога поможет ему приобрести необходимый опыт.

В начале 1980-х гг. меня пригласили на работу в Bank of America. Моя задача состояла в том, чтобы изменить культуру компании и улучшить финансовые показатели ее деятельности, которые оставляли желать лучшего. Теперь все знают меня как консультанта, который заставил стоять на голове высшее руководство Bank of America. Позднее представители высшего руководства банка говорили мне, что глубинное понимание сути менеджмента приходило к ним вместе с телесными ощущениями. **E** не любит испытывать боль, но часто причиняет ее другим. Йога учит его чувствовать боль и щадить окружающих.

E легко увлекается любой новой идеей. Чтобы работать в тесном контакте с другими людьми, которые схватывают новые идеи не так быстро, он должен руководствоваться принципом: «Наблюдай и изучай, но не увлекайся, как бы грандиозна ни была идея». Применять этот подход на практике учит медитация.

Опасно говорить **E** : «Как руководитель вы должны вести себя иначе». За такое вас могут уволить (хотя Предприниматель редко занимается увольнением лично, имея подручного, который приводит приговор в исполнение). Возможен и другой вариант: **E** перестанет обращать на вас внимание или превратит вашу жизнь в ад. Он не желает меняться. Пусть меняются остальные.

E любит себя так сильно, что даже робкие критические замечания в адрес его идеи воспринимаются им как несправедливые выпады личного характера. Он может ответить на это полным разрывом отношений. Он не желает меняться. Он хочет, чтобы менялись другие.

Но если сказать ему: «Несколько занятий йогой и медитацией принесут вам огромную пользу», – он доверится вам и последует вашему совету. Фразу «В жизни нужно попробовать все» сказал человек **E** -склада. Предприниматель обожает узнавать новое. «Ладно, попробую разок», – скажет он. На занятиях йогой я объясняю, что тело подобно организации, а разум – менеджменту, и можно потерять равновесие, стоя на одной ноге, если вас подведет один-единственный палец. К чему это говорится? Даже если разум изо всех сил стремится удержать тело в правильной позе, стратегия организации может оказаться несостоятельной, если один-единственный рабочий на сборочной линии (тот самый палец на ноге) не выполняет свои обязанности. От этого рабочего зависит реализация стратегии.

Предприниматели внимательно слушают. Он ощущают боль в своем теле. Они пытаются принять нужную позу, но это не всегда получается. Это умеряет их гордыню, что чрезвычайно важно для носителей **E** -стиля.

С помощью йоги я стараюсь обогатить **E** новым опытом. Он учится отвечать за боль, которую причиняет другим, принимать неизбежность смерти, задерживать дыхание и переключать свой разум с будущего на настоящее.

«Не пытайся прожить жизнь за один день»

Эта еврейская пословица напрямую связана со страхом смерти.

Страх смерти обходится очень дорого. **E** – пусть неосознанно – боится, что жизнь слишком коротка и он не успеет сделать все, что хочет, прежде чем наступит вечная тьма. Он пытается втиснуть в один день целую жизнь и принимается за тысячу дел разом.

Беда в том, что так вы сделаете куда меньше, чем рассчитывали. Как сказано в Библии, *tafasta merube, lo tafasta* – пытаясь охватить многое, ты останешься ни с чем.

Пословица, которую я процитировал выше, имеет и вторую часть: «…не тебе заканчивать то, что ты начал». Иными словами, умерь свою гордыню. Ты не всесилен. Ты можешь начать. Ты можешь закончить. Но вряд ли тебе удастся довести до конца *все* , что ты начал. Нельзя справиться со всем в одиночку.

Для **E** не существует предела. Он все время поднимает планку, его горизонт постоянно расширяется, как тут прийти к финишу? Завершение для него равносильно смерти. Он постоянно затевает что-то новое или перекраивает старое. Все течет, все изменяется.

Чего бы вы ни добивались, вам нужно, чтобы это было сделано вчера. Вам кажется, что любая промелькнувшая секунда – это упущенная возможность. Поэтому вы не умеете просить, вы требуете. Любая просьба превращается в приказ.

Вы хотите иметь все и сразу и убеждены, что получите желаемое.

Однако хотеть чего-то и рассчитывать на это – не одно и то же. Все мы чего-то хотим, и это нормально. Но если вы рассчитываете, что все ваши желания будут исполняться, и считаете, что в вашей власти контролировать результат, вы можете попасть в беду. Вам начинает казаться, что все *должно* стать таким, как хочется вам. А так ли это?

Вы мечтаете воздвигнуть себе памятник. Это похвальное желание делает вашу жизнь наполненной и осмысленной. Но, считая, что все ваши мечты должны сбываться немедленно, вы то и дело совершаете необдуманные, а то и безрассудные поступки. И если ваши расчеты не оправдываются, вы становитесь совершенно несносным. Вы напоминаете избалованного ребенка. Вы дуетесь, ищете виноватых и козлов отпущения и сеете вокруг себя хаос.

Представьте, что вы указываете пальцем на виноватого, и посмотрите на свою руку. Указательный палец направлен на того, кто вас прогневил, а большой палец обращен к небесам. Он указывает на Бога. Не все зависит от того, кому вы намерены устроить взбучку.

Что делают остальные пальцы? На кого указывают они? На вас! Сделали ли вы все от вас зависящее, чтобы тот, кого вы избрали козлом отпущения, добился успеха? Или вы рассчитывали автоматически получить то, что взбрело вам в голову, и отправили своего подчиненного под пули с игрушечным пистолетом?

Если хотите набрать скорость, сбавьте обороты

«Торопись медленно», – написал Софокл в трагедии «Антигона».

Югославская пословица гласит: «Три раза отмерь, один раз отрежь». Разогнавшись сверх меры, можно наломать дров. Действовать быстро можно и не спеша. Побочные эффекты спешки могут быть катастрофическими. Если вы не умеете двигаться вперед медленно и осторожно, лекарство может оказаться хуже болезни, которую вы пытаетесь исцелить. А решение, которое порождает новые проблемы, нельзя считать идеальным.

Пусть ваша идея продумана во всех деталях, если вы торопитесь, вряд ли вы в полной мере сознаете ее последствия. Спешка при осуществлении серьезных преобразований может породить глубочайшие конфликты в организации. Тем же самым порой грешит **P** , но последний менее опасен, поскольку его действия обычно имеют не столь грандиозный размах, как у **E** .

Возможно, вы движетесь слишком стремительно, а ваши запросы непомерны. Чтобы понять, так ли это, нужно знать свой поправочный коэффициент. Об этом – далее.

Учитывайте свой поправочный коэффициент

E нетерпелив. Им движут мечты. Если он увлечен очередной идеей, ему кажется, что внедрить ее – пара пустяков. Стоит ему представить, что он взялся за дело, ему кажется, что идея уже воплощена в жизнь. Он убежден, что, если люди по-настоящему преданы его идее, это заставит их форсировать работу.

Из-за этого **E** не в состоянии оценить, сколько времени требуется на выполнение конкретной задачи. Представьте, что вам нужно встретиться с кем-то на полчаса, чтобы решить определенный вопрос. Фактическая продолжительность такой встречи показывает, как смутно **E** представляет реальные временные рамки событий. В этом случае я использую термин «поправочный коэффициент».

Я обнаружил, что у меня как у **E** этот поправочный коэффициент равен шести. Если мне кажется, что работу можно сделать за неделю, на нее уходит шесть недель. Давая поручение, я рассуждаю следующим образом: я *рассчитываю* , что работа будет сделана за неделю, но, хотя мне этого *хочется* , я знаю свой поправочный коэффициент и понимаю, что на нее понадобится шесть недель. Так я определяю срок выполнения работы, поручая ее своим подчиненным.

Не забывайте о том, что ваши ожидания расходятся с реальностью. Работа займет больше времени, чем кажется вам. Чем сильнее выражено ваше **E** -начало – чем больше вы витаете в облаках, чем безумнее ваши мечты и решительнее ваши намерения – тем выше ваш поправочный коэффициент.

Имейте в виду, что, устанавливая нереальные сроки и устраивая авралы, вы сеете недоверие. Пословица гласит: «Кто сеет недоверие, пожинает ложь».

Чтобы определить свой поправочный коэффициент, поговорите с людьми, которые работают вместе с вами. Если вы доверяете своему подчиненному и знаете, что он трудится в поте лица, значит, порученная ему работа *займет* ровно столько времени, сколько *должна* занять.

Вы считаете, что все должно быть так, как хочется вам, и боитесь, что не сумеете добиться своего без криков, давления и угроз. Это мешает вам нормально общаться с людьми. Поэтому вычислить свой поправочный коэффициент чрезвычайно важно. Он поможет вам откорректировать свои требования с учетом реальных условий.

Глава 6
Рекомендации paEi и PaEi

Коммуникация

«Сбавь скорость, чтобы я понял тебя побыстрее»

Эта еврейская пословица означает: «Проще накормить человека чайной ложкой, чем из пожарного шланга».

Поскольку **E** пытается выполнить недельную работу за день, его язык не успевает за полетом его мысли. Он беспрестанно перескакивает с одного предмета на другой, а тот напоминает ему о третьем. Поток сознания заставляет его то и дело обрывать самого себя на полуслове и терять нить собственных рассуждений.

Это сбивает с толку собеседника. «Какого дьявола он от меня хочет? – думает он. – Что я должен делать?»

Воодушевление **E** заразительно. Беседа с ним нередко заставляет людей задуматься. Это здорово, да вот беда – пока **E** продолжает говорить, он не в состоянии слушать собеседника. Он не готов принимать новые входные данные, пока обрабатывает прежние. Но

так вы можете быстро лишиться слушателей.

Каждый раз, высказывая какую-либо мысль, внимательно следите за реакцией людей, чтобы определить, понимают ли они то, что вы говорите. Если у них отсутствующий вид, сделайте паузу и подождите, пока вы вновь завладеете их вниманием. Что толку говорить, если вас не слушают?

Найдите себе переводчика

Предприниматель общается с людьми, используя тактику молниеносных атак. Поток его сознания непрерывно меняет направление, **Е** поминутно обрывает фразу на полуслове, пытаясь решить все проблемы разом. В итоге он постоянно ставит людей в тупик.

Если вы чувствуете, что ваша аудитория не в состоянии уследить за ходом ваших мыслей, остановитесь. Замешательство окружающих – тревожный сигнал, оно говорит о том, что вы не отдаете себе отчета в сказанном.

Чтобы проверить себя, найдите среди присутствующих того, кто считает, что понял услышанное, и попросите его пересказать вашу речь. Если он не в состоянии передать ваши мысли, пусть это попробует сделать кто-то другой. Ищите переводчика, пока трактовка ваших мыслей не удовлетворит вас.

Выполняя это упражнение, будьте осторожны. Порой в голосе руководителя звучит насмешка и даже издевка: «Ну-ка, расскажи нам, о чем я сейчас говорил?» Собеседник чувствует себя униженным и теряет нить рассуждений.

Будьте готовы к неожиданностям. Люди могут понять ваши слова совсем не так, как вы рассчитывали. На то есть масса причин. Возможно, вы изложили лишь общую идею, а ваши подчиненные, которым предстоит заниматься ее внедрением, непроизвольно добавили к ней множество деталей. Ваша идея обрела плоть и кровь, но предстала перед вами в несколько ином обличье, чем вы ожидали.

Однако такие метаморфозы очень полезны. Вы видите, чем обернется ваша идея, до ее реализации. Внедрение может превратить ангела вашей мечты в чудище Франкенштейна.

Чтобы вас понимали, пусть С в вашем алфавите следует за В

Е обобщает, проводит параллели, приводит примеры, рассказывает анекдоты и сыплет цитатами – он делает *все* , чтобы растолковать свои идеи и доказать их значимость. При этом он крайне редко углубляется в детали и практически неспособен изложить свои соображения последовательно от А к В и от В к С.

Описывая проблему, вы излагаете свои мысли весьма путано. Окружающие интуитивно догадываются, о чем вы говорите, но вряд ли сумеют четко сформулировать вашу идею или понять, как ее можно внедрить. Вы даете представление о проблеме, но не ставите задачу, которую нужно решить. В итоге возникают чудовищные недоразумения.

Идея бесполезна, если ее невозможно внедрить. Благими намерениями вымощена дорога в ад. Чтобы вас понимали, *конкретизируйте* проблему, используя точные данные. Прежде чем говорить, продумайте логическую последовательность изложения и не отклоняйтесь от нее, излагая свои мысли.

Не спешите делиться своими мыслями

Е обожает думать вслух, и это бывает весьма опасным. Сам того не ведая, он может отправить своих подчиненных в полтора десятка мест одновременно, пытаясь поймать журавля в небе и тем самым нанося ущерб компании. Это происходит потому, что подчиненные **Е** принимают высказанные вслух мысли за поручения. Как сказал мне однажды вице-президент компании из списка Fortune 100: «То, что *вызывает интерес* у моего босса, должно приводить в восторг меня. Так я делаю карьеру».

Видя, что вы увлечены идеей, ваши подчиненные воспринимают это как руководство к действию. Как только им кажется, что вы отдали распоряжение, они бросаются его выполнять.

Беда в том, что у вас ежеминутно рождается десяток новых идей, а значит, кадровые ресурсы быстро иссякнут, и в конечном итоге ваши подчиненные уподобятся белке в колесе, которая сломя голову мчится в никуда.

Есть лишь один способ разорвать этот порочный круг. Научитесь *держать язык за зубами* , пока не убедитесь, что розданные поручения выполнены.

У славян есть пословица, которая выражает ту же мысль иначе: «Сначала испеки, потом подавай на стол». Не нужно кормить людей сырыми идеями, особенно если вам приходится платить гостям за то, что они едят вашу стряпню.

Попробуйте действовать по-другому. Когда вам в голову придет очередная идея, запишите ее и подшейте в папку с надписью «Идеи». Периодически просматривайте содержимое папки. Вполне возможно, что спустя некоторое время вы сочтете свою идею вздорной или пустяковой.

Том Монаган, основатель Domino's Pizza, широко использовал мои методики, создавая свою компанию. Однажды он показал мне шкаф, набитый папками с надписью «Идеи». Время от времени он заглядывает в эти папки, но не забывает, что его подчиненным не под силу переварить и внедрить все идеи сразу.

Если вы убеждены, что ваша идея стоит того, чтобы немедленно взяться за дело, обсудите ее с заместителем или помощником, которому вы доверяете и который не побоится вам возразить. Сделайте это, *прежде* чем начнете раздавать поручения подчиненным, которые будут попадаться вам под руку.

Вы убеждены, что вас никто не понимает, но понимаете ли вы себя сами?

Не исключено, что возражения и протесты, которые слышатся извне, – отзвук того, что творится у вас в душе. Прислушайтесь к самому себе. Возможно, высказав какое-то соображение, вы возразите на него первым.

Чтобы не сказать лишнего, вы должны знать, что вы хотите сказать. Чтобы прийти к согласию с другими людьми, нужно быть в согласии с самим собой.

Не спешите. Убедитесь, что *вы* понимаете, что говорите. Запишите свои соображения и перечитайте свои записи. Если вы согласны с написанным и вашу идею стоит изучать и внедрять, расскажите о ней другим. Так вы будете знать, о чем говорите.

Если вы не поняли написанного, вы не понимаете самого себя. Досадуя на других («Почему до них не доходит?»), вы на самом деле злитесь на самого себя, поскольку не знаете, чего хотите!

Всегда имейте при себе ручку и блокнот, чтобы записывать свои идеи и обдумывать их, прежде чем делиться ими с окружающими.

«Рыба гибнет, когда разевает рот» (бразильская пословица).

«В закрытый рот не залетит муха» (сефардская пословица).

«Слово – серебро, молчание – золото» (еврейская пословица).

«Жизнь и смерть во власти языка» (Талмуд).

В разных языках существует множество афоризмов, которые означают одно и то же: «Обдумывай свои слова».

Думайте на идиш. Ведите себя по-английски

Как правило, **E** больше говорит, чем слушает. Умение слушать свойственно **I** : **P** *действует* , **A** *размышляет* , **I** *слушает* , **E** *разглагольствует* .

Собственные идеи приводят вас в восторг. Разумеется, вам хочется увлечь ими других. Вас распирают эмоции, и вы говорите больше, чем нужно. Азарт заставляет вас

преувеличивать, и люди привыкают относиться к вашим словам скептически.

Чтобы вас начали понимать, умерьте свой размах. Убавьте звук. Не преувеличивайте для пущей убедительности. Изложите свои доводы спокойно и невозмутимо. Вас непременно услышат. Более того, *не надо* выкладывать все свои соображения. Будьте более сдержанным, выдавайте информацию по мере необходимости. Говоря лишнее, вы теряете власть.

Пауза в нужный момент впечатляет больше, чем самый оглушительный шум. Чем меньше вы говорите, тем внимательнее вас слушают (и тем больше боятся).

То, что никому не известно, не навредит вам. Вас не могут повесить за то, чего вы *не* говорили. К тому же бывают вещи, о которых лучше помалкивать. Рассказав о них, вы останетесь ни с чем.

Поэтому, умоляю, придержите язык. (Я часто говорю, что узнаю хорошего **E** -руководителя по шрамам на языке.) Больше слушайте, меньше говорите. Сдерживайте свои чувства, иначе вас ждет печальный конец.

Принятие решений

Лучшее – враг хорошего, или От добра добра не ищут

Иногда **E** не может остановиться. Он добивается совершенства, пока затраты на совершенствование не превысят его ценность. В итоге вместо того, чтобы улучшить положение, он лишь портит дело. Наступает момент, когда нужно сказать: «Это меня устраивает. Хватит!»

Художнику нередко трудно расстаться со своим детищем. Он никак не может довести дело до конца. Художественные руководители, которые работают в сфере исполнительского искусства, до последнего момента не могут определиться с репертуаром и не успевают вовремя сдать программу в типографию. Писатели не укладываются в сроки, установленные издательствами. Инженеры-разработчики нарушают графики работы производственных и конструкторских подразделений, не давая им уложиться в срок и выполнить работу с ожидаемыми затратами. Иными словами, стремясь к идеалу, **E** способен сорвать внедрение вполне сносного решения. Влекомый лучшим, он отказывается от хорошего.

Я понял это, когда работал над докторской диссертацией. Я отправлял своему научному руководителю, профессору Ньюмену, одну главу за другой. Потом я переписывал их заново и отправлял ему новые варианты. В один прекрасный день я получил от него письмо: «Дорогой Ицхак! Тебе присвоена степень доктора философии. *Остановись!»*

Позднее, когда в беседе с профессором я вспомнил этот эпизод, он сказал: «Ицхак, относись к каждой книге как к отчету о ходе работ. Не пытайся превратить ее в свою лебединую песню, иначе ты никогда не доведешь дело до конца. Это всего-навсего промежуточный отчет». Он наверняка понял, что я – **E** -тип. **P** на моем месте спросил бы, каким должен быть объем диссертации, и, написав требуемое число страниц, считал бы дело сделанным.

Профессор Ньюмен спас мою карьеру. Если бы не его письмо, которое открыло мне глаза на мой стиль, я переписывал бы свою диссертацию по сей день.

Другой пример. На какое-то время модным увлечением в среде американских руководителей стало комплексное управление качеством (TQM). Это поветрие вызывало такое воодушевление, что организации перестали следить за тем, оправдывает ли ценность качества издержки на его контроль.

Не всегда нужно стремиться к лучшему. Порой ваши усилия излишни и обходятся слишком дорого.

Будучи **E** , вы думаете лишь о ценности рассматриваемых альтернатив, забывая о затратах. Вы не учитываете ресурсы и время, которые требуются для их изучения. Но время – деньги. Научитесь говорить: «От добра добра не ищут, переходим к следующему вопросу».

Как определить, приемлемо ли решение? Подумайте, выполняет ли оно свою задачу. Удовлетворяет ли соответствующую потребность? Устраняет ли проблему? Если да, можно считать его удовлетворительным.

Безусловно, нет предела совершенству, но мы рассуждаем не об отвлеченных понятиях. Наша задача – добиться выполнения работы. Время и силы стоят денег. Ценность должна оправдывать затраты, иначе вы превратитесь в перфекциониста, которого высоко ценят, но который обходится организации слишком дорого. Ваше решение не должно быть безупречным и не должно вобрать в себя всю мудрость мира. От него требуется лишь одно – работать.

Устанавливайте жесткие сроки для себя и других

Как отучить себя от попыток внести еще одно, «последнее» усовершенствование?

Установите крайний срок принятия решения. Не тяните резину, рассчитывая, что завтра вы найдете лучшее решение. Определяя сроки, учитывайте свой поправочный коэффициент. Если срок истек, а решение еще не принято, окончательным решением автоматически становится последний вариант.

И самое главное: если вы ввели это правило, не нарушайте его!

Мой бывший клиент Франклин Минт разрабатывает, изготавливает и продает сувениры и предметы коллекционирования. Дизайнеры, которые создают такую продукцию, – это творческие и изобретательные люди. Каждый раз, когда приходило время завершать очередную работу, дизайнеры сдавали ее с опозданием. Линда Резник, совладелица компании, отвечающая за разработку, считает, что для художника завершение работы подобно смерти. Заканчивая работу, ты признаешь, что не способен выполнить ее лучше, и это невыносимо. Поэтому художник всячески оттягивает этот момент. «Они заканчивают работу, – сказала мне Резник, – лишь когда сыты ею по горло. Когда она им окончательно опротивеет. Пока художник влюблен в свое творение, он ни за что с ним не расстанется».

Подобное допустимо, если вы – свободный художник, работающий в одиночку. В таком случае ваше право прозябать в нищете. Но если вы работаете в организации, где от результатов вашей работы зависят другие люди, такое промедление обходится слишком дорого.

Как поступила Резник? Она установила крайний срок. Когда наступал назначенный день, выполненная работа превращалась в конечный продукт. Вы не представляете, как продуктивно стали работать эти творческие люди, зная, что должны уложиться в график.

Ясность требует внимания к деталям

Предприниматель видит прежде всего целостную картину – широкий диапазон волнующих возможностей. Вы наверняка обижаетесь, когда люди интересуются деталями. Вам кажется, что они придираются к мелочам. Примерно так чувствует себя отец новорожденного, когда сосед, хмыкнув, замечает: «Да у него же родинка на носу!»

Как правило, **Е** получает удовольствие лишь от творческой составляющей, на которую приходится 20 % процесса принятия решения. Остальных 80 % – детализации и тяжелой рутинной работы – он старается избежать.

Есть анекдот, который иллюстрирует эту мысль. Во время Второй мировой войны американцам очень досаждали немецкие подводные лодки. Они наняли консультанта, который посоветовал нагреть океан до 150 градусов, чтобы все подлодки всплыли на поверхность. «После этого вы уничтожите их в два счета», – написал он в своем отчете.

– Но как мы нагреем океан до 150 градусов? – спросили моряки.

– Это ваша проблема, – пожал плечами консультант, типичный **Е** . – Мое дело –

предложить идею. Я не занимаюсь внедрением. Детали меня не интересуют.

Томас Эдисон однажды сказал: «Гений – это один процент вдохновения и девяносто девять процентов пота».

Одного таланта недостаточно. Мало предложить хорошую идею. Важно думать не только о решении, но и о средствах, необходимых для его внедрения. Составляющие процесса – это не только *что* и *почему* , но и *как* и *кто* . Принимая решения, не будьте поверхностны. Не останавливайтесь, когда движение к цели становится скучным.

Говорят, что благими намерениями вымощена дорога в ад. Иными словами, не цель, но детали определяют успех или провал.

Общий замысел важен – чрезвычайно важен – но куда важнее преобразовать его в конкретные детали. Ваш путь в рай, к реализуемому решению, лежит через ад деталей.

Поскольку качественное решение – это куда больше, чем просто хорошая идея, а проработка деталей неизбежна, никогда не откладывайте вопрос о деталях на потом. Не принимайте окончательного решения, пока не проанализируете и не утвердите все детали. Если по какой-либо причине вы не можете проработать детали самостоятельно, поручите это кому-нибудь другому.

Не все дороги ведут в Рим

Проблемы вызывают у **Е** радостное волнение. На самом деле он никогда не считает проблему проблемой. Он видит в ней вызов. Он обожает обсуждать альтернативные решения. Подобно ученым, он любит размышлять: «Мы могли бы сделать это *так* , но опять-таки, почему бы нам не поступить *эдак* ?»

Девизом **Е** могла бы стать фраза «Все дороги ведут в Рим». Вы убеждены, что любой путь рано или поздно приведет вас в нужное место, – иными словами, все варианты имеют право на существование. **Е** любит изучать возможное. Почему бы не это? А как насчет того? Но, продолжая поиски, вместо того, чтобы избрать кратчайший путь к цели, он тратит впустую уйму энергии. Иногда, изнуренный долгой дорогой, он так и не добирается до места назначения.

В Израиле, стране с **Е** -культурой, мне приходилось консультировать компании, которые, взявшись за решение несложных проблем, превращали их в грандиозные проекты. Они исследовали одну альтернативу за другой, делая простое сложным. По окончании собрания у нас было множество вариантов и ни одного работоспособного решения.

В Америке, где процветает **Р** -культура, все наоборот. Здесь то и дело пытаются сделать сложное простым. «Работает! – восклицает **Р** . – Оставьте все как есть! Готово! Идем дальше!»

Е никогда не попадет в Рим, если будет бросать все силы на изучение каждой дороги, которая может туда привести. Напоминаю, лучшее – враг хорошего. Если вы хотите довести дело до конца, перестаньте вносить изменения только потому, что вам нравится сам процесс. Сконцентрируйтесь на решении, которое дает результаты, вместо того чтобы прорабатывать *все* возможные варианты.

Подобное не может быть ни диаметрально противоположным, ни идентичным. Подобие предполагает черты сходства

Е пишет крупными мазками. Он склонен обобщать и преувеличивать. Он любит утрировать. Он обожает слова «никогда», «всегда», «всё на свете». Ему непонятно, как можно интересоваться незначительными различиями.

Для носителей **Е** -стиля в его крайнем проявлении не существует нюансов и степеней детализации. Если мы обсуждаем вариант А и кто-то предлагает вариант В, **Е** заявляет:

– Оба варианта никуда не годятся.

– Почему?

– Потому что между ними нет никакой разницы.

– Но они различаются, – возражаете вы. – Разница невелика, но она есть.

– Нет, они совершенно идентичны, – упорствует **Е** . Он видит лишь масштабное полотно, на котором теряются мелочи.

Нередко, консультируя клиентов, я предлагаю внести крохотное изменение, которое позволяет решить проблему. Сказать по правде, чтобы найти такое решение, мне приходится попотеть. Я действую как пластический хирург. Представьте, что произойдет, если клиент, который побывал у меня в руках, станет неузнаваемым? В идеале никто не должен замечать, что он сделал операцию. Человек просто стал выглядеть лучше или моложе.

Но когда я предлагаю внести незначительное изменение, обычно какой-нибудь **Е** заявляет: «Нет, это мы уже пробовали, но толку не было». Возможно, в компании и вправду пробовали нечто подобное, но не то же самое. «Это одно и то же», – говорит **Е** .

Тогда я привожу следующий пример. Представьте, что ваша машина не в порядке. Вы отправляетесь в мастерскую автосервиса, где специалист отсоединяет один-единственный проводок и подсоединяет его вновь. Сущие пустяки. Но теперь машина работает как положено. Она осталась прежней, не считая крохотного проводочка, который теперь подсоединен правильно. Машина похожа на прежнюю и в то же время стала другой, потому что теперь она работает! Оказывается, такой пустяк может радикально изменить ситуацию.

В медицине при постановке диагноза один-единственный симптом позволяет отличить одну болезнь от другой.

Не делайте лишних обобщений. Присмотритесь к мелочам. Постарайтесь увидеть черты различия *и* сходства.

Не каждый вопрос жизненно важен. Учитесь отличать главное от второстепенного

Для предпринимателя самой притягательной всегда становится *самая свежая* идея. Важно следить, с кем он общается, поскольку в споре часто побеждает тот, кто поговорил с **Е** последним.

Разумеется, это не означает, что **Е** отбрасывает старые идеи. Он добавляет в копилку новые и новые замыслы, оказывая чудовищное давление на организацию и снижая ценность (и вероятность успеха) *всех* своих идей.

Е забывает, что не все решения и проекты равнозначны. Среди них есть грандиозные, но есть и несущественные. Научитесь отличать главное от второстепенного. Определите, что является движущей силой.

Работая с **Е** , я говорю: «Прежде всего давайте перечислим все, чего мы хотим. Далее попробуем отделить *необходимое* от *желательного* . А теперь давайте определим приоритетность позиций в списке необходимого».

Такой список должен включать не более десяти позиций. Обычно я стараюсь сократить его до трех-пяти пунктов, а то, что осталось, перенести в список желательного, но не обязательного.

Помните: вы не можете иметь все и не все сущности равнозначны. Как сказал гуру в области менеджмента Питер Друкер: «Определяя приоритеты, главное – решить, что не нужно делать. То, что останется, и есть приоритеты». Такие решения даются **Е** очень непросто. Но если вы не научитесь определять, что *не нужно* делать, перед вами будет стоять столько первоочередных задач, что едва ли вы сумеете решить хотя бы часть из них.

Какие обязательства вас связывают? Какие стремления вами движут? Чего вы хотите добиться?

Иногда **Е** начинает самоутверждаться, забывая о миссии компании – потребностях, которые она призвана удовлетворять в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Этой ловушки не избежал и я сам. Недавно я едва не купил тридцать пять акров земли рядом со своим домом. Этот участок стоил бешеных денег, и мне пришлось бы истратить на него все свои пенсионные сбережения.

Мой агент сказал: «Мне нужно знать, зачем вы покупаете эту землю, потому что от этого зависит оформление сделки». Обдумав свою идею, я был вынужден признаться: «Знаешь, Сэнди, я хотел сделать это исключительно из эгоистических побуждений. Я мечтал, окидывая взглядом горизонт, любоваться своими владениями. Это восхитительное ощущение, но с коммерческой точки зрения моя идея несостоятельна».

Иногда предпринимателем движет чувство одиночества, острая потребность в близости с другими людьми. Я обнаружил, что многие **Е** так или иначе страдали от одиночества в детстве. Для такого человека созидание – это попытка сблизиться с окружающими. На самом деле он говорит: «Эй, посмотрите на меня! Я тоже здесь».

Е идет на все, чтобы изобрести бизнес-модель, которая оправдывает его желания, но если он посмотрит правде в глаза, ему придется признать, что в его решениях часто отсутствует логика. Это всего лишь самолюбование.

С такой проблемой я столкнулся, работая в Мексике. Мой клиент был одним из богатейших людей страны. У него было несколько домов, яхта, собственный самолет, но он лез из кожи вон, чтобы раздобыть средств и открыть еще одно дело.

Я спросил его:

– Зачем вы берете дополнительные ссуды и пытаетесь добиться невозможного? Почему хотите лишиться сна и покоя? Что вам это даст?

– Не знаю, – признался он. – Мне всегда хочется чего-то большего. Это все равно что покорять горные вершины. Почему вы идете в горы? Да просто потому что они есть!

– А на что вы потратите заработанные деньги?

– Может быть, куплю самолет побольше.

Желание купить самолет побольше – не лучший аргумент в пользу расширения бизнеса. Подумайте, что вами движет: деловая хватка, эгоизм или ощущение уязвимости. Больше – не всегда лучше. Лучше – значит больше.

Не обсуждайте проблему, если вы не собираетесь ее решать. Подходите к делу конструктивно

Склонный к творческому анализу **Е** тратит массу времени, изучая *почему* и *кто* , связанные с проблемой, вместо того чтобы решить ее, сосредоточившись на *что* и *как* . Анализ открывает простор для игры разума, а принятие решения заставляет переключиться на *что* и *как* , которые наводят на него скуку. Кроме того, второй путь ведет к развязке, которая для **Е** равносильна смерти.

Выявлять, обсуждать и анализировать проблемы, не занимаясь поиском решений, – все равно что отковыривать струп на ранке. Легкая боль доставляет удовольствие, но рано или поздно ранка начнет кровоточить и небольшая ссадина превратится в настоящую рану.

В Израиле, стране с ярко выраженной **Е** -культурой, люди часто обсуждают проблему так увлеченно, что поневоле задумаешься, хотят ли они *решить* ее или просто наслаждаются *дискуссией* . Это типично талмудический подход: пустяковая проблема постепенно разрастается до исполинских масштабов, но остается нерешенной.

Один из моих клиентов был членом совета директоров двух компаний – израильской и английской. «На заседании совета директоров в Англии можно умереть от скуки, – рассказывает он. – Мы анализируем бесконечные цифры, и все вокруг клюют носом. Потом кто-нибудь из евреев, участвующих в заседании, спрашивает: "А почему бы нам не?.." Все немедленно просыпаются, восклицая: "Отличная идея!" – и собрание заканчивается в атмосфере всеобщего воодушевления».

Заседание совета директоров израильской компании он описывает так: «Один говорит: "Почему бы нам не?.." Другой возражает: "Нет! Ни в коем случае! Лучше давайте…" Третий

кричит: "Нет, у меня есть идея получше!" Споры продолжаются три часа, но решение остается непринятым. Все расходятся по домам расстроенные и подавленные».

Попробуйте определить приоритеты и выделить максимум времени и ресурсов для решения проблем, которые можно решить.

Решая проблему, думайте прежде всего о том, *что* и *как* нужно сделать, а не о том, *кто* и *почему* допустил просчет. Ищите того, кто может решить проблему, а не того, кто *виноват* в ее появлении, – разумеется, если речь не идет об одном и том же человеке. Обсуждайте проблему *только* с тем, кто сумеет реализовать ваше решение лучше других, а не с каждым, кто готов слушать.

Иными словами, чтобы решить проблему, сконцентрируйтесь на **Р-** и **А** -аспектах работы.

Чтобы распутать моток ниток, может понадобиться целая вечность, но никто не требует от вас сделать это в одночасье. Начните с несложной работы. Добейтесь первых результатов. Как съесть тушу слона? Только отрезая от нее по кусочку, причем первый кусочек надо выбрать с умом

В первую очередь это важно, если **Е** является политическим лидером и должен следить за своим рейтингом. Возьмем, к примеру, президента Мексики Винсента Фокса, которому я помогал определить структуру кабинета министров. Проанализировав политическую ситуацию в Мексике, я увидел, что проблема долгосрочного характера состоит в дефиците **А** – стране не хватало законности и правопорядка, она страдала от разгула преступности и коррупции. Однако проблему такого рода нельзя решить за год-два. Между тем, чтобы не лишиться доверия народа, президент должен был выполнять **Р** -функцию, т. е. производить результаты. В такой ситуации нужно прежде всего добиться краткосрочных результатов. Так вы сможете выиграть время и приобрести политическое влияние, что позволит заняться проблемами долгосрочного характера.

Это отлично получилось у Руди Джулиани, мэра Нью-Йорка. Когда Джулиани избрали мэром, уровень преступности в Нью-Йорке был чрезвычайно высок, компании переводили свои представительства в другие города, и проблем было не счесть. Как поступил Джулиани? Немедленно принялся бороться с преступностью и экономическим спадом? Ничего подобного. Для начала он взялся за пешеходов, нарушающих правила уличного движения, и торговцев хот-догами, не имеющих разрешения на работу.

Подобные мероприятия кажутся пустяками, но жители города увидели результаты работы нового мэра. Он показал, что способен доводить дело до конца. Так он заработал политический капитал для решения более серьезных проблем впоследствии.

Еще один пример – Муссолини, который не пытался сразу навести порядок во всей Италии. Он добился, чтобы поезда ходили по расписанию.

Будучи **Е** , вы хотите решить все крупные проблемы одним махом. Но это может оказаться вам не по силам. Выберите несколько небольших, но заметных проблем, которые вы расщелкаете как орешки. Так вы завоюете доверие. Люди увидят, что вы доводите дело до конца, что позволит вам заработать политический капитал. Никогда не опережайте самого себя. Прежде чем переходить к более серьезным проблемам, заручитесь политической поддержкой.

Внедрение

Остановитесь! Вам нужно принять окончательное решение!

Предпринимателю каждый раз хочется внести еще одно усовершенствование, добавить еще один маленький штришок. Зная, что это не ускорит дело, он все равно не может

удержаться. Я всегда советую строительным подрядчикам предлагать **E** -клиентам более низкую цену, поскольку это окупится сторицей при внесении бесчисленных изменений.

Чем больше изменений вы вносите, тем медленнее вы двигаетесь вперед, и тем дороже – а возможно, и пагубнее – эти изменения.

Представьте: **E** посадил дерево и решил, что оно растет недостаточно быстро. Как он поступит? Он выкопает его и пересадит в другое место. Если он считает, что что-то работает неправильно, ему хочется немедленно испробовать нечто новое.

Но если пересадить дерево, оно не станет расти быстрее. Его корни перестанут развиваться, и оно погибнет.

Иногда, чтобы решить проблему, нужно не искать новые пути, а *продолжать* делать то, что вы делаете. Внедрение решения – более длительный процесс, чем его поиски. Чтобы оценить его действенность, нужно время. Запаситесь терпением.

Есть анекдот про **E** , который занимается любовью с девятью женщинами одновременно, чтобы его ребенок появился на свет через месяц.

Это непродуктивный путь. Вы можете разбиться в лепешку, но ребенку нужно не менее девяти месяцев. Есть вещи, которые происходят лишь по истечении определенного срока, и с этим придется смириться.

Если вы приступили к внедрению, не меняйте принятого решения, *даже* если у вас появилась идея получше. Если вы и вправду хотите довести дело до конца, прекратите вносить изменения. Меняйте решение лишь в том случае, если другие – и в первую очередь **A** – согласны, что без этого не обойтись. **A** ненавидит изменения, и если даже он считает, что они необходимы, значит, так тому и быть. Вам же нужно сдерживаться. Вы слишком падки на изменения.

Чтобы добиться результата, нужно отслеживать процесс

В Талмуде сказано: *Sof tov, hakol tov* – «Все хорошо, что хорошо кончается».

Иными словами, все проверяется на практике. Чтобы оценить качество решения, нужно увидеть, как оно работает. Стайеры становятся победителями на последнем, а не на первом круге.

E управляет, ориентируясь на собственные ожидания, которые зачастую не сформулированы четко и ясно. «Вот что нам следует делать, вот чего вы должны добиться. Я вам доверяю. Я на вас рассчитываю. Действуйте», – говорит **E** . Если результаты не оправдывают его ожиданий или заставляют себя слишком долго ждать, он расстраивается и злится.

Чтобы решить проблему, мало *хотеть* этого. Мало найти решение. Нужно потратить время и силы на внедрение принятого решения.

Мало *надеяться* на получение результата. Нужно *отслеживать* прогресс, поскольку на пути непременно встретятся преграды и трудности, для преодоления которых понадобятся ваша поддержка, знания и опыт.

Речь идет не о контроле, а о коммуникации: делают ли люди то, что от них требуется? Дает ли работа те результаты, на которые вы рассчитывали?

Чтобы *отслеживать* происходящее, четко сформулируйте свои ожидания. Определите границы при достижении результатов. Для этого необходимо ввести корпоративные принципы и правила.

После этого начинайте отслеживать процесс. Каким образом? Вам придется устраивать собрания, составлять графики работ и отдавать письменные распоряжения: кто, что и в какие сроки должен сделать. По истечении назначенного срока проведите собрание: «Как обстоят дела с этим? Что происходит с тем?»

E нужно очень постараться, чтобы сделать то, что **A** делает, не задумываясь, как нечто вполне естественное. Если **E** не справляется с административными функциями сам, ему придется нанять **A** , чтобы тот выполнял соответствующую работу.

Действуйте с холодным сердцем

Е – творческая, неуемная, экспрессивная натура. Он чрезвычайно эмоционален, и это чрезвычайно ценное качество нередко становится источником неприятностей. Пока **Е** очарован кем-то или чем-то, жизнь прекрасна и удивительна. Когда он огорчен или раздосадован, прекрасное становится безобразным. **Е** делается агрессивным и высокомерным и может оскорбить и унизить собеседника, не считаясь с чужим самолюбием.

Е управляют чувства и нервная энергия. Он редко бывает спокойным. При этом он куда более влиятелен, когда владеет собой. Сдерживая свои эмоции, он может сконцентрировать энергию. Если **Е** поддается чувствам, эта энергия расходуется впустую, и предприниматель превращается в разрушителя.

Эмоциональный подъем помогает генерировать идеи, но не реализовывать их. С новорожденной идеей нужно обращаться как с младенцем: сначала отмыть, а потом не спускать с нее глаз.

Притормозите. Сбавьте обороты. Успокойтесь. Если вы на взводе, значит, время действовать еще не настало.

Формирование команды

Скажите людям, что они вам небезразличны и вы нуждаетесь в их одобрении и поддержке, а еще лучше, докажите это своими поступками

Обычно поведение **Е** говорит об обратном.

Пытаясь привлечь внимание окружающих, **Е** нередко отталкивает людей. Он ищет то, что можно изменить. Он считает, что чем серьезнее изменение, тем больше шансов быть замеченным. Если изменение вызывает неразбериху, **Е** радуется, что произвел фурор. Он не замечает, что, хотя ему и удалось привлечь внимание, на него смотрят с неприязнью. Сея хаос, **Е** нередко вызывает негодование окружающих.

Так складываются отношения любви-ненависти. Люди любят **Е** – с ним интересно, он общителен, открыт, обаятелен – и одновременно ненавидят его за то, что он выводит их из душевного равновесия и вносит в их жизнь сумятицу. Они обижаются на **Е** , считая его грубым и невнимательным.

На самом деле ваши попытки привлечь внимание объясняются неутоленной потребностью в любви и уважении. Поскольку из-за вашего поведения реакция окружающих не оправдывает ваших ожиданий, со временем вы можете превратиться в угрюмого отшельника.

Удовлетворить потребность в любви и признании проще, чем вы думаете. Для этого не обязательно устраивать разгром или предлагать новые идеи. Вполне достаточно быть внимательным к окружающим.

Разливаясь соловьем на собрании, помните, что другие тоже имеют право голоса

Е нужна аудитория, и он стремится создавать ситуации, в которых сможет высказаться. При этом он терпеть не может слушать, как выступают другие. В дискуссии **Е** любит играть первую скрипку и часто стремится к полному контролю над ситуацией.

Вы организуете собрание, требуете, чтобы люди явились на него, но в процессе обсуждения не обращаете на их доводы никакого внимания. Вы отводите присутствующим роль зрителей, дело которых сидеть и безмолвно внимать, рукоплеща и восхищаясь. Вы попросту не видите в них полноправных участников происходящего.

Само собой, такое поведение обижает людей. Почему их приглашают на собрание, но

не дают говорить? Они чувствуют, что, хотя вы настаивали на их присутствии, душой вы не с ними. Немудрено, что, аплодируя вам, они думают о том, как отучить вас задирать нос.

Ради всего святого, постарайтесь вести себя иначе. Слушайте больше, говорите меньше. Чем выше ваша должность, тем больше следует слушать и тем меньше говорить. Если вы оказались на самом верху, ваше дело не объяснять людям, что им следует делать, а определять, чего делать *не* следует. Пусть люди *сами* предлагают, что они должны делать.

Е испытывает адские муки, когда сидит и молча слушает других, но это чрезвычайно важно для создания атмосферы взаимного доверия и уважения. Следует отметить, что моя методика включает обязательные нормы поведения, которые должны соблюдаться во время любой дискуссии. (См. раздел «Железные правила» в главе 9.) Первое правило гласит: никто не имеет права прерывать выступающего.

Тот, кто нарушает эти правила, должен заплатить штраф. Небольшая сумма денег за нарушение – вполне достаточная мера воздействия для **А** , которая поможет ему запомнить правило. Однако на **Е** денежное взыскание не производит впечатления. В моей практике были случаи, когда **Е** , являясь на собрание, швырял на стол стодолларовую купюру со словами: «Я расплатился заранее. Теперь я буду говорить что хочу и когда хочу!»

Поэтому к **Е** я стал применять другой вид наказания. Вместо того чтобы платить штраф, **Е** лишается права выступать, когда очередь доходит до него. Это весьма действенный метод. Чтобы лишить **Е** слова во время обсуждения, мне приходится собрать все свое мужество. Такое взыскание нужно обсудить с **Е** до начала собрания и заручиться его согласием. Но это правило работает. **Е** учится соблюдать дисциплину и не перебивать выступающих.

Чем меньше вы перебиваете собеседника, тем чаще будете слышать то, что могли бы сказать вы сами

В Мексике шутят, что в споре проигрывает тот, кто первый замолчит, чтобы перевести дыхание. Мексиканцы то и дело перебивают друг друга. Точно так же ведут себя итальянцы и израильтяне: такая манера общения характерна для жителей Латинской Америки и Средиземноморья.

Я называю это «беседой глухих». *Оба* собеседника глухи. Каждый из них торопится высказаться и перебить другого и в итоге слышит только себя.

Слова собеседника часто наводят **Е** на очередную мысль. Взволнованный, он перебивает говорящего и начинает без умолку разглагольствовать сам.

Но если вы не даете собеседнику договорить, вам некогда выслушать ни его, ни самого себя. Сбавьте обороты. Закройте рот и послушайте, что вам говорят. Если вы сделаете паузу, чтобы перевести дыхание, это не значит, что вы проиграете спор.

Почему вам трудно услышать самого себя? Попробую объяснить.

Представьте себе компьютер. Его ресурсы для запоминания и обработки данных ограниченны. Если производительность данного компьютера недостаточна для решения конкретной задачи, вам придется либо использовать более мощный компьютер, либо объединить ресурсы нескольких небольших *совместимых* компьютеров через сеть.

Как распределяется работа в такой сети? Наиболее эффективный способ предполагает, что задачи распределяются между компьютерами с учетом возможностей программного обеспечения каждого из них.

Какое отношение все это имеет к людям?

Человек пытается решить проблему. Эта проблема сложна и многогранна, и его мозг страдает от перегрузки. Одна часть мозга думает о том, *почему* возникла проблема и *что* с ней нужно делать. Другая – о том, *как* реализовать предполагаемое решение. В итоге человек страшно устает и приходит в смятение. Он должен учесть слишком много факторов и оценить слишком много вариантов.

Наш герой обращается за помощью к своему коллеге. Он выбирает того, кто вызывает у

него доверие и уважение, и при этом придерживается иного стиля, нежели он сам. Что произойдет дальше? Если вопросы *что* и *почему* решены, коллега поинтересуется, как обстоит дело с *как* и *когда* . Понравится ли это нашему герою? Вряд ли. Возможно, он даже разозлится. Но ведь его всего лишь спросили об аспектах, которые ему не под силу проанализировать в одиночку.

Все это, как я считаю, говорит о том, что, не слушая собеседника, вы лишаетесь возможности услышать мнение, которое созвучно вашему собственному. Если люди не слышат друг друга, они подобны компьютерам, которые не могут обмениваться информацией. В итоге решение задачи оставляет желать лучшего: комитет по созданию лошади разрабатывает верблюда.

Вопрос не означает несогласия, а кто-то другой тоже может предложить неплохую идею

Е хочет контролировать любую ситуацию и всегда выходить победителем. Все новые идеи должны принадлежать ему одному, и даже если кто-то просто задает ему вопрос, он воспринимает это как вызов.

Постарайтесь не забывать, что не каждое возражение представляет собой личный выпад. Человек может просто не согласиться с вашим предложением. Более того, если у кого-то есть собственная идея, это не значит, что он не согласен с вашей. Он всего лишь предлагает рассмотреть еще один вариант, не более того.

Во время собраний и встреч держите при себе ручку и блокнот. Дайте людям возможность высказаться, и слушайте их внимательно и непредвзято. Возможно, кто-то и впрямь не согласен с вами, но может статься, он просто предлагает идею, которую вы сможете изменить, улучшить или приберечь про запас.

Не все идеи должны принадлежать вам. Не набрасывайтесь на того, кто выдвинул собственное предложение. Вместо этого делайте записи. Если чужая идея вам не вкусу, вы можете написать у себя в блокноте: «Этот тип просто болван. Нужно его уволить», – но вслух не произносите ни слова. Написав нечто подобное, вы почувствуете облегчение, а обдумать случившееся и решить, что делать дальше, вы сможете позднее.

Е испытывает потребность делиться своими идеями и не скрывает своих чувств к тем, кто его раздражает. Вместо того чтобы высказываться вслух, запишите то, что вас подмывает сказать. Не исключено, что, прочитав написанное позднее, вы будете рады, что промолчали.

Это относится и к письмам, написанным в состоянии аффекта. Не отправляйте такое письмо сразу, перечитайте его спустя 24 часа. В большинстве случаев вы будете рады, что не поддались минутному порыву, и уничтожите письмо, чтобы его не увидел никто и никогда.

Выражая несогласие, не следует держаться враждебно

Е часто осуждают за нечуткость. На самом деле Предприниматель чрезвычайно *чуток* , но только если дело касается его самого, а не других.

Е -руководитель чувствителен к возражениям, как героиня знаменитой сказки «Принцесса на горошине», которая не могла уснуть из-за горошины под горой перин.

Но наша **Е** -принцесса не просто жалуется, что горошина не дает ей покоя. Если она недовольна, начинают лететь головы. Поэтому люди стараются помалкивать. Они не смеют не только возражать, но и соглашаться, боясь, что их слова будут истолкованы превратно.

Чтобы понять, что хочет сказать собеседник, будьте спокойны и внимательны. Прислушивайтесь к тому, что он говорит, и к тому, о чем он *умалчивает* . Обычно **Е** не хватает на это выдержки, особенно если речь идет о вопросе, который близок его сердцу или стимулирует его творческое начало.

Чуткий и уязвимый **Е** бросается в атаку так яростно, что порой, даже если он согласен с собеседником, кажется, что он готов стереть его в порошок. Иногда он держится так

враждебно, что собеседник чувствует себя оскорбленным.

Громче – не значит доходчивее. Вы и без того облечены властью, и нет необходимости напоминать об этом, повышая голос. Обычно достаточно прикоснуться, наносить удар нет нужды. Агрессивнее – не значит эффективнее. Пугаясь и приходя в замешательство, люди работают менее плодотворно.

Запомните: тише едешь, дальше будешь. Чем больше вы болеете за дело – а вы отдаетесь любому делу со страстью – тем невозмутимее вам следует держаться. Сбавьте обороты. Научитесь глубоко дышать. Расслабьтесь. Прикусите язык, да покрепче.

Слышите ли вы то, что не произносится вслух?

В любой группе есть проблемы, о которых принято помалкивать. Это относится как к компании, так и к семейной жизни. Есть темы, затрагивать которые слишком опасно, так как их обсуждение может нарушить зыбкое равновесие и погубить отношения.

Однако нередко мы обходим молчанием самые острые вопросы, а уходить от их обсуждения недопустимо. Это тот самый «дохлый лось в гостиной», о котором я упоминал в предыдущей главе.

В 1995–1997 гг. мне пришлось консультировать коалиционное правительство Македонии. Как-то раз я поднял один вопрос, и министр иностранных дел, наклонившись ко мне, шепнул: «Не трогайте эту тему. Вы разрушите коалицию». Порой в политике, чтобы сохранить непрочную коалицию, приходится избегать обсуждения наболевших проблем. Но для брака или компании такой подход губителен. Отказываясь обсуждать темы, которые могут разрушить ваши отношения, вы рано или поздно уничтожите свой брак. Это зловонный дохлый лось. То же самое относится и к компании. Проблемы, от которых вы отворачиваетесь, неизбежно приведут вашу компанию к краху.

Знаете ли вы, о чем не говорят вслух в вашей компании? Обычно **E** так поглощен своими идеями и размышлениями, что не слышит, о чем говорят другие и тем более о чем они предпочитают помалкивать.

Задумайтесь, о чем и *почему* молчат окружающие, и выберите правильный момент, чтобы обсудить больную тему.

Если вам это не по силам, – вы никогда не занимались этим раньше, а времени учиться нет, – воспользуйтесь помощью **I** -члена команды. Он будет держать вас в курсе дела. Спросите его, о чем, по его мнению, умалчивают окружающие. **I** чует дохлого лося за милю и без труда растолкует, что происходит у вас под носом.

Управление персоналом

Хотя вы сторонник децентрализации управления, ваш стиль принятия решений ведет к сосредоточению власти в одних руках. В итоге ваши подчиненные сталкиваются с «уловкой-22»

Однажды мне довелось работать с австралийским предпринимателем, который оказался самым настоящим Поджигателем. Он то и дело жаловался: «Я вкладываю в дело *душу* , а мои подчиненные всего лишь *участвуют* в работе. Они недостаточно преданы делу. Они не берут быка за рога. Они не заботятся о развитии компании».

Я сказал: «Неужели вы не видите, что они *не могут* проявить инициативу? Если кто-то отважится на это, вы разозлитесь, что он принял не то решение, которое приняли бы вы. А не проявляя инициативы, они не могут быть успешными руководителями или лидерами. Они попросту не способны одержать победу и сделать то, что вы от них хотите. Неужели вы этого не понимаете?»

Он и вправду не понимал этого. Почему? Потому что хотел получить все сразу: контролировать любые инициативы и в то же время иметь в подчинении творческих людей, готовых пойти на риск.

Некоторые деревья имеют такую густую листву, что она не пропускает ни солнечный свет, ни дождь. В результате почва под таким деревом остается бесплодной. Другим растениям там не выжить.

Подобное влияние оказывает на организацию **Е** . Мой второй сын, Шолем, уже работая в моем институте, однажды сказал мне: «Папа, ты напоминаешь мне огромный зонтик. И ты не представляешь, как тяжело под ним выжить».

Это ужасно обидно. Я очень хочу, чтобы у меня в подчинении работали творческие, заинтересованные люди, но мой стиль, моя авторитарная манера и стремление монополизировать творческое начало подавляют моего сына и других людей, которые у меня работают.

Всем **Е** я даю совет, которому стараюсь следовать сам: держитесь чуть поодаль от своей организации.

Один ярко выраженный **Е** сказал мне, что он специально поселился подальше от своего офиса, чтобы не появляться там слишком часто и дать своей организации возможность дышать.

Другой мой клиент, Дион Фридленд, один из крупнейших предпринимателей ЮАР, который сейчас живет во Флориде и является совладельцем Magnum Funds, сказал мне, что чем больше времени он проводил за границей, тем успешнее работала его компания. Почему? **Е** подобен майонезу – его избыток забивает вкус салата. Понаблюдайте, не мешаете ли вы работе собственной организации. Ваши идеи плодятся как кролики, но вашим подчиненным не под силу переварить больше одной идеи за раз.

Именно поэтому я порекомендовал Биллу Гроссу создать компанию Idealab, один из первых интернет-инкубаторов для бизнес-идей в США. Гросс стал моим клиентом, когда руководил компанией Knowledge Adventure. Продав ее и размышляя, чем заняться, он спросил моего совета. Я ответил: «Для одной компании вас слишком много. Создайте компанию, которая создает компании. Вместо того чтобы владеть одной компаний на сто процентов, можно владеть двадцатью процентами пяти компаний и не управлять ни одной. Ваше дело – создавать компании. После того как компания встанет на ноги и мобилизует капитал, пусть ею управляет другой генеральный директор. Навещайте его раз в месяц, определяйте направление работы и отслеживайте ход дела. Каждый ваш визит загрузит его работой как минимум на месяц. Слишком частые визиты означают переизбыток идей, который задушит компанию». Так родилась Idealab.

Избыток идей столь же плох, как их отсутствие. Вашим руководителям необходимо пространство для маневра. Путешествуйте, отправляйтесь на воды, плавайте на яхте, поселитесь подальше от офиса… Дайте своим руководителям вздохнуть свободно.

Управляйте с помощью служебных записок

Е всегда переполнен идеями – их куда больше, чем можно осуществить. Но его подчиненным трудно отличить внезапные озарения своего босса от решений, которые подлежат внедрению.

Чтобы не сбивать людей с толку, предупредите их, что ваше «да» это и в самом деле «да», только если оно представлено в письменном виде и заверено вашей подписью.

Я говорю своим подчиненным: «Решение не принято, пока оно не оформлено письменно». Чтобы идея не превратилась в незрелое решение, пусть ваши подчиненные требуют представить ее в письменном виде.

Это особенно важно для организаций, которые работают в сфере культуры – снимают фильмы, издают книги, имеют дело с исполнительским и изобразительным искусством. В таких организациях существуют две параллельные структуры – творческая и коммерческая. Они управляют организацией совместно, принимая решения сообща. Решения творческого характера влияют на бизнес, а деловые решения отражаются на распределении ресурсов, которые выделяются на творческие начинания.

Это порождает конфликты и разногласия между двумя структурами. Те, кто отвечает за коммерческую сторону дела, думают прежде всего о финансовых показателях, а художественный руководитель считает, что тем самым они ущемляют его право на свободу творчества. Представителям бизнес-структуры кажется, что люди творческого труда неуправляемы и могут пустить компанию по миру.

Одержав верх, любая из этих структур может уничтожить другую. Если возобладает бизнес-структура, творческая работа превратится в ремесленничество, а если дать карт-бланш художественному руководителю, компании грозит неизбежное банкротство.

Как же быть? Нужно разработать процедуру, которая определяет, кто принимает решение в той или иной ситуации. Какие предложения другой стороны можно проигнорировать? Какие вопросы требуют совместного обсуждения и единодушного согласия? За кем остается последнее слово, если стороны не могут прийти к единому мнению?

Непременно запишите эти правила, поскольку это заставит людей более ответственно подходить к своим задачам.

Хочу напомнить, что **A** я давал прямо противоположные рекомендации, советуя ему ограничить количество служебных записок.

Если вы жаждете изменений, сначала изменитесь сами

Обычно на этапе «давай-давай» компанией управляет Предприниматель, который ее создал. Часто такой руководитель требует совершенствовать правила и корпоративные принципы, вести себя более предсказуемым образом и повышать эффективность процессов.

Но кто постоянно нарушает собственные правила и вмешивается в ход процессов? Кто то и дело меняет уже принятые решения?

E подобен отцу, который говорит детям: «Не берите пример с меня, делайте, что я говорю». Но подлинный лидер увлекает людей личным примером. Если вы хотите, чтобы люди вели себя иначе, сначала изменитесь сами. Если вы не способны измениться, как можно требовать того же от своего персонала?

Если вы не в состоянии изменить собственный стиль, вам необходим коучинг. Иначе, будучи ярым сторонником преобразований, вы не сможете измениться сами.

Чтобы выиграть, будьте готовы проиграть

Один из способов всегда одерживать победу – выбирать противников послабее. Именно так часто поступает предприниматель. Он окружает себя теми, кто не может ему противостоять. **E** любят нанимать **I** , которые готовы прогибаться перед начальством. **E** не станет нанимать **P** , поскольку те так заняты своими делами, что у них нет времени слушать **E** . **A** начинают спорить с **E** , что кажется тому недопустимым. Поэтому **E** окружает себя **I** , т. е. клакерами.

Однако если вы будете брать робких подчиненных, рано или поздно вы начнете принимать некачественные решения. Такие люди не осмелятся критиковать вас или отговаривать от неправильного образа действий. Они боятся вас, и не зря: того, кто вам возразит, вы разорвете в клочья.

Поэтому, выиграв все сражения, **E** может проиграть войну.

Проведу аналогию. Если я не позволяю своей скаковой лошади участвовать в скачках, которые она может проиграть, мне придется водить ее на скачки мулов. К чему это приведет? В долгосрочной перспективе меня ждет поражение. Почему? Потому что, если у лошади не будет достойных противников, она станет бегать со скоростью мула.

Окружая себя слабохарактерными людьми, вы ведете себя как скаковая лошадь, которая поручает реализацию своих идей мулам. Если вашим подчиненным не хватает духу усомниться в ваших идеях, а их аргументы слабее ваших, в конечном счете уровень ваших

идей снизится. Буддистское изречение гласит: «Полное единодушие говорит о том, что никто не дал себе труда подумать».

Чтобы поддерживать уровень идей на высоте, нужна конкуренция. Чтобы стать чемпионом, нужно состязаться с сильнейшими. Чувствуя, как соперник дышит вам в затылок, вы прибавляете скорость. Вы можете проиграть состязание, но вы проверяете себя на прочность, наращиваете свой потенциал и рано или поздно одержите победу.

Проигрывая спор, вы с помощью оппонента оттачиваете свой интеллект. Уступая в краткосрочном аспекте, вы выигрываете в долгосрочной перспективе. Победить сегодня – значит проиграть в будущем. Если вас окружают сильные личности, это залог вашей победы в будущем. Но чтобы такой подход сработал, научитесь выражать несогласие, не проявляя враждебности.

Если бы ваш персонал осуществлял все ваши мечты, ваша жизнь превратилась бы в кошмар

Имея массу блестящих идей, предприниматель пытается реализовать все свои замыслы разом и, как правило, не доводит до конца ни одно из своих начинаний.

Если ваши подчиненные будут воспринимать все эти идеи всерьез, считая каждую из них решением, подлежащим внедрению, в компании воцарится хаос. К счастью, обычно этого не происходит. Люди понимают, что по большей части ваши идеи – это *всего лишь* идеи, которые не являются руководством к действию. Однако они знают, что, рассуждая таким образом, они рискуют навлечь на себя ваш гнев и поставить под угрозу свою карьеру. Ошибка может стоить дорого. Хотя на первый взгляд у **E** короткая память, он никогда не забывает дерзких замечаний и случаев неповиновения.

Обилие идей – ваша сильная сторона. Как не превратить это достоинство в недостаток? Всякий раз, когда у вас появляется очередная идея, просите своих подчиненных предъявить вам список первоочередных задач. Затем спросите себя, вписывается ли новый проект в этот комплекс поручений. Если нет, можно ли вычеркнуть из списка какую-то работу и внести в него новую позицию взамен прежней?

Прежде чем раздавать поручения, поговорите с подчиненными и представьте окончательное решение в письменном виде. Тогда люди будут знать, какие из ваших идей имеют первостепенное значение. Это сделает их и вашу жизнь менее напряженной.

Помните, что у ваших подчиненных есть личная жизнь

Подчиненные **P** приходят на работу после своего босса и уходят домой раньше его. Подчиненные **A** приходят и уходят вовремя.

Для подчиненных **E** это больной вопрос. Во сколько **E** приходит на работу? Кто знает? Когда он уходит? Неизвестно. Чего он требует от своих подчиненных? Они должны приходить на работу раньше босса и уходить после него.

Если ваши подчиненные не знают, во сколько вы появляетесь и в котором часу уходите домой, им приходится быть на месте неотлучно. Они должны являться по первому требованию начальства двадцать четыре часа в сутки семь дней в неделю. **E** , не терзаясь угрызениями совести, может вызывать подчиненного в сочельник или годовщину свадьбы несчастного, чтобы поговорить о бизнесе.

E называет это «преданностью компании», но на самом деле речь идет о полном и безоговорочном подчинении.

Не забывайте, что сотрудник с налаженной семейной жизнью более плодотворно работает в команде. Любому человеку нужна личная жизнь. Если вы признаете определенные границы, ваши подчиненные будут куда больше преданы вам и компании в долгосрочной перспективе.

Нанимая новых сотрудников, доверяйте своей интуиции, но учитывайте объективные данные. То, что подсказывает вам внутренний голос, должны подтверждать оценки других людей

Предпринимателю нравятся те, кто им восхищается. Поэтому им легко манипулировать. Будущему сотруднику достаточно восторженно отозваться об идеях **E** и его компании и рассказать, как он жаждет воплотить в жизнь мечты своего босса. **E** не может устоять перед теми, кто рукоплещет ему и кричит «браво».

Прежде чем нанимать нового человека, поговорите с **A** , **P** и **I** . Пусть они проанализируют те аспекты, которые непременно упустите из виду вы. **A** оценит поведение претендента – будет ли он соблюдать правила или нарушать их. **P** скажет, будет ли тот трудиться в поте лица. **I** определит, впишется ли новичок в культуру организации и поладит ли с товарищами по работе.

E не в состоянии оценить ни один из перечисленных факторов. Ему довольно того, что претендент поет ему дифирамбы. Он нанимает клакеров, которые легко превращаются в Мертвые пни.

Единственный выход – опереться на взаимодополняющую команду. Тогда, нанимая новых сотрудников, вам не придется руководствоваться исключительно личными предпочтениями. Отправьте претендента к своему коллеге, мнению которого вы доверяете и который не боится вам возразить. Удостоверьтесь, что этот руководитель одобряет ваше решение.

Слушать – не значит понимать, соглашаться, одобрять или брать обязательства

Предпринимателя окружают клакеры, которые рукоплещут любому его решению, и **E** считает, что такая реакция говорит о преданности делу. Если никто не говорит «нет» или все молчат, **E** делает вывод, что его решение будет реализовано. Нет ничего проще. Все будет сделано в два счета!

Но рукоплескания могут оказаться пустым звуком, а тот, кто делает вид, что согласен с вашим решением, на самом деле считает его неприемлемым.

Порой «да» – это всего лишь обманный маневр, который позволяет людям выиграть время, чтобы перевести дыхание и осмыслить ситуацию. Тем, кто любит обдумать проблему в деталях, нужно отдалиться на безопасное расстояние от лавины ваших идей, чтобы уяснить логику ваших рассуждений. Когда люди поймут, о чем идет речь, они могут задать вам вопрос, возразить и даже усомниться в том, что у вас есть полномочия для принятия данного решения.

Если человек понял ход ваших мыслей и признал ваши полномочия, это еще не значит, что он стал вашим верным сторонником. Не исключено, что ваше решение наносит ущерб его личным интересам. Нет никакой гарантии, что решение, принятое в одностороннем порядке, будет внедрено.

Если дело не движется, вам кажется, что подчиненные вас подвели и вы окружены лицемерами, которые не выполняют своих обещаний. Вы злитесь и огорчаетесь. Вы перестаете доверять людям, вы прямо-таки источаете флюиды недоверия.

Помните, что вы подобны двигателю в два киловатта, тогда как ваши подчиненные работают на мощности 200 ватт. Если вы будете недостаточно осторожны, они попросту перегорят от перегрузки.

Если вас слушают, это не значит, что вас понимают. Не исключено, что люди просто боятся задавать вопросы.

Дайте им переварить услышанное и согласиться с вашим решением сознательно. Позвольте им задавать вопросы, сомневаться и возражать.

Имейте в виду, что, даже если внешне они согласны с вашим решением, это не значит, что они его одобряют, и даже если они его одобряют, это не значит, что они взяли на себя

какие бы то ни было обязательства. Поэтому не торопитесь и будьте осторожны. Происходящее в компании определяется не вашими ожиданиями, а поддержкой персонала.

Никогда не унижайте людей публично

У предпринимателя есть чрезвычайно неприятная черта – он оскорбляет людей и нередко делает это публично. Так ведут себя **E** во всем мире. Теряя самообладание, **E** грубо критикует своих подчиненных где угодно, когда угодно и при ком угодно.

Нет более унизительного чувства, чем когда тебя ругают и унижают прилюдно. Однако **E** считает, что его выволочки следует принимать как должное, и сам через некоторое время ведет себя как ни в чем не бывало. Он мигом забывает про случившееся. Ему невдомек, почему люди подавлены, а работа валится у них из рук.

Однажды я консультировал мужа и жену, совладельцев крупной сети ресторанов быстрого питания. Муж был ярко выраженным **E** . Он создал компанию и был председателем совета директоров. Его супруга была президентом компании и придерживалась **PAeI** -стиля.

Однажды на собрании мужу не понравилось высказывание жены. В присутствии всех вице-президентов он воскликнул: «Какую чушь ты несешь! Вот что значит женщина-руководитель!»

Оскорбить человека – все равно что выгнать его с работы. Даже если он не уволится, он потеряет интерес к своему делу. **E** не понимает этого: «Перестань дуться, было бы из-за чего! Подумаешь, проблема! Я просто сказал то, что думаю. Вполне естественная реакция!» Но в большинстве своем люди не настолько толстокожи. **A** , к примеру, холит и лелеет свои шрамы и *ставит их на учет* . Он никогда не забывает обид.

Знаменитый тренер баскетбольной команды Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Джон Вуден в этой связи дал очень неплохой совет: «Хвали публично, распекай наедине».

Когда **E** хочет избавиться от человека, он не увольняет его. Он превращает его жизнь в ад. Он поносит его, унижает его публично и растаптывает его чувство собственного достоинства, пока несчастный не уйдет сам.

Сделав все, чтобы неугодный уволился, **E** , как ни странно, считает, что его предали, и заявляет, что этот уход говорит о том, что подчиненные могут подвести его в любой момент.

В долгосрочной перспективе такое поведение может погубить **E** . Если он ведет себя слишком импульсивно, он может сказать то, чего будет стыдиться потом. Кроме того, такая несдержанность может **E** выйти боком, если он нечаянно набросится на того, кто впоследствии может использовать эти факты против него.

Дам вам такой совет: записывайте то, что вертится у вас на языке, чтобы дать выход своим чувствам. Подшивайте свои записи в папку и держите там, где их никто не увидит. Это поможет вам разрядиться, избежав неприятных последствий вспышки гнева. Потом, когда вы успокоитесь, пусть неугодных уволит кто-нибудь другой. У вас это получается неважно.

Управление изменениями

«Вы делаете это лучше или просто иначе?»

E готов совершенствовать все подряд, поэтому он то и дело вводит изменения. Ему начинает казаться, что изменения равноценны улучшениям, словно *иначе* непременно означает *лучше* . Иными словами, порой **E** начинает заниматься преобразованиями ради преобразований.

Я сам по многу раз переделываю каждую свою книгу. Когда я приношу очередной вариант рукописи или новые исправления и дополнения своему секретарю Розмари, она спрашивает: «Вы действительно улучшили текст или просто изменили его?»

В конечном счете это ведет к субоптимизации: разрозненные изменения ухудшают, а не улучшают конечный результат. **Е** должен знать, когда остановиться. Как понять, что этот момент настал? Когда вы видите, что очередная поправка изменила ситуацию, но не улучшила ее.

Если вы не в состоянии уловить этот момент, запишите свою идею и дайте ей отлежаться. Если вы перечитаете свои записи неделю или месяц спустя, возможно, она покажется вам не такой уж блестящей.

Проверьте качество временем – оно расставит все на свои места.

Не путайте желаемое с требуемым

Предприниматель неблагоразумен. Он не желает мириться со сложившейся ситуацией. Нередко он упорно пытается изменить то, что нельзя или не стоит менять. Поэтому его решения могут породить куда большие проблемы, чем те, которые он пытается исправить.

Е независимо от возраста походит на ребенка. Он не приемлет ответа «нет», если это не его собственное «нет». Как избалованный ребенок, он хочет, чтобы все его желания немедленно исполнялись. Он путает *желаемое, требуемое* и *действительное* .

Эти три понятия – *действительное, желаемое* и *требуемое* , за которыми стоят три совершенно разных подхода, становятся источником огромного количества конфликтов и недоразумений, поскольку мы нередко путаем их и принимаем одно за другое.

Вот пример. **Е** приходит в кабинет **А** и заявляет:

– Мы заключили контракт на миллион долларов.

– Где же он? – спрашивает **А** .

– На следующей неделе состоится встреча с клиентами, которые его подпишут, – отвечает **Е** .

– Значит, на самом деле никакого контракта *нет* , – уточняет **А** .

– Но будет! Им понравилось наше предложение! – горячится **Е** , чувствуя, что **А** сомневается в его словах.

– Но они могут и не подписать его, – парирует **А** . Он убежден, что слова **Е** , как всегда, – сплошное сотрясение воздуха. Он уже попадался на эту удочку. **Е** не в первый раз пытается пустить пыль в глаза, и **А** убежден, что его слова не имеют ничего общего с действительностью.

– Но они *подпишут* , им это выгодно! – **Е** срывается на крик. Ему кажется, что **А** недооценивает его и придирается к мелочам.

Собеседники видят происходящее с диаметрально противоположных точек зрения. Давайте определим, в чем различия *желаемого, действительного* и *требуемого* .

Приведу пример из своей практики.

Летом 1991 г. меня пригласили проконсультировать премьер-министра Сербии, профессора Зеленовича. Темой обсуждения стал развал Югославии. Я пришел к выводу, что проблема не в Хорватии и не в Словении, которые боролись за свою независимость, но в Косово. Президент Сербии, Слободан Милошевич, сражался за Косово, поскольку был убежден, что Косово *должно* принадлежать сербам. Почему? «Потому что пятьсот лет назад мы проиграли здесь войну с Турцией. Это колыбель сербского народа. Косово – наш Иерусалим. Косово *должно* принадлежать нам», – говорил он мне.

Он рассуждал по принципу: *я должен получить то, что хочу* . «Так *должно* быть, потому что я этого *хочу* , а значит, так оно и *есть* . Косово принадлежит Сербии, и точка».

Я выступил перед кабинетом министров и парламентом Сербии и сказал примерно следующее:

«Я понимаю, вы считаете, что Косово *должно* принадлежать вам. Вы *хотите* , чтобы оно принадлежало вам, поскольку это колыбель сербского народа. Там живут люди, там построены монастыри, к которым вы прикипели душой. (Обратите внимание на последовательность логической цепочки: "Вы *хотите* этого и поэтому считаете, что так

должно быть, и заявляете, что так оно и *есть* ".) Однако давайте посмотрим правде в глаза. Что происходит на самом деле? На этой территории проживает два миллиона албанцев. Как и почему они туда попали и совершил ли ошибку Тито, который позволил албанскому населению вырасти с 80 000 до двух миллионов человек, *в данный момент* не важно. Что было, то было. Это издержки истекшего периода. *Сегодня* важно другое – два миллиона албанцев, которые ненавидят сербов. Почему ненавидят, опять же неважно. Но это так. И они *хотят* независимости от Сербии. Куда деть этих албанцев, если Косово вновь отойдет Сербии? Вы собираетесь уничтожить два миллиона человек? Вы вышлете их в Албанию? Вы заставите их перебраться в Македонию? Допустит ли Европа такое переселение народа и согласится ли на позицию стороннего наблюдателя? Как отнесется к подобным пертурбациям на своих границах Греция? (Теперь понятно, что я верно предсказал то, что произошло в итоге. Трагедию помогло предотвратить вмешательство НАТО.)

Как вы *должны* поступить, если проанализировать *сложившуюся* ситуацию? Чего вы *должны* хотеть с учетом реальных условий? Принимая во внимание сложившуюся ситуацию (*действительное*), вы должны отпустить Косово. Освободить его. Ваша стратегия – то, что вам следует делать, – должна отражать реальность».

Как известно, Милошевич предпочел этому пути этнические чистки и изгнал из страны миллионы косовских албанцев. Блок НАТО ответил на это бомбардировками Югославии и помог жителям Косово вернуться домой. Политика не всегда дружит со здравым смыслом, но я считаю, что рано или поздно Косово обретет свободу. Это неизбежно, потому что такова *реальность* .

Чтобы не тратить время и силы попусту, признайте, что *желаемое* не всегда совпадает с *действительным* и *требуемым* . Иногда приходится мириться со сложившейся ситуацией. Порой изменение реальности может повлечь затраты, несопоставимые с ценностью изменений. Готовы ли вы принять реальность? Знаете ли вы, когда с ней нужно смириться, а когда нет?

Приняв решение, не спешите с внедрением, или Утро вечера мудренее

Решения и приоритеты Предпринимателя меняются так стремительно, что за ними трудно уследить. Увлекаясь новыми идеями, **Е** нередко принимает опрометчивые решения и требует их немедленного внедрения. Впоследствии он сожалеет о своем решении и пытается изменить его. Это дестабилизирует ситуацию и разрушает компанию.

Поэтому желательно определить порядок, создать систему, которая не допускает необдуманных решений. Если решение принято сегодня, заставьте себя немного повременить, ведь вы можете передумать вновь. Даже если вы уверены, что не измените свое решение, отложите его до утра. Это всего лишь мера предосторожности, которая гарантирует, что вы не пожалеете о принятом решении.

А поступает так постоянно, вернее сказать, он откладывает свои решения слишком часто. Высший руководитель **А** -типа может медлить с принятием жизненно важных решений годами. Но недостатки его стиля целительны для вас. Вот как поступаю я. Если я говорю своим подчиненным: «Я принял решение, и знаете что? С тех пор прошло две недели, и я не передумал», – они знают, что можно приступать к внедрению.

Запишите свое «окончательное» решение и подождите хотя бы до завтра. Утром перечитайте написанное. Если оно не вызывает у вас возражений, действуйте!

Десять заповедей носителя Е-стиля

1. Не делайте лишних обобщений, занимаясь решением проблемы. Подкрепляйте свои утверждения фактами. Не преувеличивайте. Говорите конкретно. Не пренебрегайте деталями.

2. Не заводите речь о проблеме, если вы не готовы предложить решение.

3. Представляйте окончательные решение в письменном виде, чтобы люди не путали их с вашими внезапными озарениями.

4. Обсуждайте проблемы только с теми, кто действительно может помочь их решению.

5. Научитесь обуздывать свой гнев. Излейте свои чувства на бумаге и уберите ее в секретную папку.

6. Доводите решения до конца. Письменно ответьте на вопросы *что, как, когда* и *кто* , а также *что не* и *как не* .

7. Помните: самая лучшая идея бесполезна, пока она не реализована.

8. Учитывайте интересы сторон, участвующих во внедрении.

9. Выражая несогласие, не следует держаться враждебно.

10. Вы не можете разбираться во всем. Опирайтесь на суждения и оценки других людей, учитесь у тех, кто не похож на вас.

Примечания

1. Becker, Ernest: *The Denial of Death* (The Free Press; NY, 1973, p. xvii).

2. Там же.

3. McClelland D.: *The Achieving Society* (V. Nostrand: Princeton, N. J., 1961).

Поведение

Перестаньте беспокоиться о том, что скажут люди. Как бы вы ни поступили, они что-нибудь да скажут

Откликаясь на проблему, Интегратор обычно спрашивает: «Что думает Дан?», «Как к этому относится Джим?», «Как считает Энн?», «Как смотрит на это Билл?». Его точка зрения на большинство вопросов определяется возможным консенсусом.

Но иногда стремление к консенсусу дисфункционально. Порой обстоятельства требуют, не мешкая, вступить в бой и принять срочные меры, не дожидаясь согласия всех и каждого. *Вы* сами должны решить, что нужно организации. Интересоваться мнением других полезно, но нужно уметь думать самостоятельно. В условиях дефицита времени руководствуйтесь здравым смыслом, доверяйте своей интуиции и поменьше думайте о том, что скажут люди.

Тому, кто плывет по течению, не быть лидером

Есть анекдот о том, как политик, видя толпу людей, идущих мимо, говорит руководителю избирательного штаба: «Хорошо бы выяснить, куда они направляются. Как-никак, я их лидер».

I -руководитель часто приступает к решению проблемы со словами: «Надо подождать. Не думаю, что мы (или люди) уже готовы к этому».

Интегратору хочется найти решение, которое устроит всех. Он не желает действовать, не заручившись поддержкой большинства. Он ведет себя так, точно верит, что рано или поздно люди непременно примут верное решение. «Время покажет», – часто отвечает он на вопрос «Что делать?».

Не далее как вчера я беседовал с **I** -руководителем компании из списка Fortune 500 и поинтересовался, поддерживает ли он предложение, которое я выдвинул в беседе с его вице-президентами. Я хотел убедить его, что предложенные меры жизненно важны для его компании.

– Вы поддерживаете мою идею? – спросил я.

– А они поддерживают? – поинтересовался он.

– А каково ваше мнение? – не сдавался я.

– Мне нужно подумать, – вывернулся он.

– Но компания должна действовать! – воскликнул я.

– Я приму это к сведению, – сказал он, и разговор был окончен.

Если дела в компании обстоят благополучно, а ее рынок расширяется – словом, ветер дует в ваши паруса, – вполне возможно, что, плывя по течению, вы придерживаетесь верной стратегии. Не стоит искать бед на свою и чужие головы. Действовать нужно, только если переменится ветер.

Но если компания испытывает трудности, такая стратегия может оказаться гибельной. Стоя на распутье, вы ни к чему не придете. Вы останетесь на одном месте. Если вы будете дожидаться единодушия, чтобы взяться за дело, вы можете опоздать. Одна из важнейших функций менеджмента – *действовать* , а при необходимости – *вести за собой* , а не ждать, пока люди скажут, что их устраивает. Поэтому вскакивая в уходящий омнибус, не делайте вид, что ведете людей за собой.

Говорят, что в сфере недвижимости есть три фактора успеха – место, место и еще раз место. Я, в свою очередь, могу сказать, что три условия успешного лидерства – это время, время и еще раз время.

Носитель **I** -стиля делает слишком мало и слишком поздно.

Глава 7
Рекомендации носителям paeI-стиля

Займите позицию

Поскольку организационные изменения непрерывны, с течением времени приоритеты организации меняются. **I** -руководитель может стать прекрасным лидером молодой, высокотехнологичной компании, так как он предоставляет широкую свободу действий инженерам, не самоутверждается за счет окружающих и создает атмосферу, в которой творческие люди могут реализовать себя.

Однако если приоритеты компании меняются – к примеру, она начинает уделять основное внимание не технологии, а распределению, маркетингу или обслуживанию клиентов, – **I** -стиль может стать помехой. Почему? В такой период организацию должен возглавить тот, кто решительно поведет ее в новом направлении, а **I** чувствует себя не своей тарелке, если ему приходится брать инициативу в свои руки или менять доминирующую культуру.

Возможно, вы не понимаете, что отказ занять определенную позицию – это тоже позиция. Какова ваша позиция в таком случае? Не желая действовать, вы обеими руками голосуете за статус-кво. Но это ли нужно компании?

Поскольку вы не любите конфликты, оскорбленные чувства, гнев и обиды, вы стараетесь не брать быка за рога. В конечном итоге это может погубить вашу организацию. Компания, которой нужно всерьез заняться надежностью, затратами и качеством, вряд ли добьется успеха, если вы будете следовать прежним путем, продолжая совершенствовать технологию, когда рынок требует совсем другого.

Такой подход имеет и другие последствия. Если нужны действенные меры, а вы уклоняетесь от принятия решения, персонал заключает, что вы не способны выполнять свои обязанности. Постепенно люди перестанут вас уважать.

Пребывая в сомнениях, не забывайте девиз **P** : «Веди за собой, следуй за мной – или не путайся под ногами».

Представьте, что ваша организация – это моторное судно. Чтобы изменить направление, нужно изменить режим работы двигателей. Иными словами, вы должны управлять энергетической системой, а не подчиняться ей.

Без муки нет и науки

Любопытно отметить, что для одного стиля бывает мучительно то, что легко переносят носители другого. **P** способен выдержать значительное физическое напряжение. **E** не смущает неоднозначность, которой не выносят **A** и **P** .

Интегратор не страдает от политической неопределенности, болезненной для **P** . Впрочем, хотя такую черту можно считать достоинством, из-за **I** организацию порой раздирают внутренние распри. Компания разваливается на части, все молят о том, чтобы ситуация разрешилась, но порог чувствительности **I** достаточно высок, и он ждет решения, не вмешиваясь в происходящее, несмотря на то что положение продолжает ухудшаться.

Повторяю еще раз, если компания намерена добиться успеха, руководствуйтесь правилом: «Веди за собой, следуй за мной – или не путайся под ногами».

Коммуникация

За бурными дебатами не всегда стоят разногласия

Интегратор похож на пастушью собаку, которая, высунув язык, носится вокруг стада, не давая овцам разбредаться. **I** любит гармонию и непринужденную беседу. Когда возникают разногласия, особенно если спор ведется на повышенных тонах, он может расценить происходящее как неуправляемую перебранку и попытаться положить ей конец. Больше всего **I** боится, что ситуация выйдет из под контроля и он не сумеет восстановить дорогую его сердцу гармонию.

Однако жаркий спор – это всего лишь разнообразие мнений и буря эмоций. Это не означает, что группа неминуемо станет неуправляемой.

Каким бы бурным ни было обсуждение, не мешайте ему. Прервав дискуссию, вы попросту спрячете разногласия под сукно. Не бойтесь горячих споров. Вспомните, что сказал президент Франклин Рузвельт: «Нам нечего бояться, кроме самого страха».

Говорите то, что думаете

I взял себе за правило никогда не попадать под перекрестный огонь. Как он этого добивается? Он уклоняется от прямых ответов: «Мне кажется, что…», «Возможно, при данных обстоятельствах мы могли бы рассмотреть…», «В то же время, с другой стороны…», «У меня есть идея, но нельзя сказать, что я принимаю ее безоговорочно».

Как ни странно, подобная манера часто приносит Интегратору огромный успех. **I** пускает пробные шары, чтобы определить, откуда дует ветер – кто поддержит то или иное решение, – и корректирует собственные взгляды с учетом реакции окружающих. Так он избегает серьезных конфликтов. Если кто-то возражает ему, он немедленно меняет позицию: «Да, неплохая мысль. Я разделяю ваше мнение».

Такое поведение имеет и оборотную сторону. Поскольку вы боитесь сделать неверный шаг, вас считают беспринципным. «Что он имеет в виду?» – неприязненно спрашивают люди.

Вот почему, особенно в период кризисов, Интеграторов сторонятся, отталкивают, игнорируют. Почему? Потому что вы не берете быка за рога. Вы говорите обиняками. Вы поддерживаете всех и никого. В период кризиса нужно действовать, а вы сидите сложа руки, поскольку не примкнули ни к одной из сторон. Ваша пассивность вызывает негодование, и рано или поздно из всеобщего друга вы превратитесь во всеобщего врага.

Займите определенную позицию, иначе вы лишитесь доверия и дискредитируете себя как лидера. Отстаивайте свои убеждения, даже если они не популярны. Придерживайтесь *своих* убеждений, а не убеждений того, на чьей стороне сила.

Не раскрывая карты, вы можете проиграть. Не зная, что у вас за душой, люди

могут решить, что там пусто

Интегратор не говорит, что он думает, он интересуется, что думаете вы. Он старается понять, куда дует ветер, и нащупать точки соприкосновения политических группировок. При таком подходе неразумно высказывать собственные мысли.

Скрытность, свойственная **A-** и **I** -руководителям, дает им огромную власть. «Что у него на уме?» – думают окружающие. Не зная вашей позиции, люди не понимают, что вы намерены делать. Поскольку вы располагаете обширной информацией, они не решаются бросить вам вызов, так как не знают, что известно вам. Но такое поведение может оказаться дисфункциональным на низовых уровнях организационной иерархии. Рано или поздно люди придут к выводу, что вам нечего сказать, у вас нет собственных идей и вы не способны повлиять на происходящее. После этого о вас забудут.

Таким образом, в зависимости от вашего места в иерархии, утаивая информацию, вы можете обрести власть или лишиться ее.

Еще одна проблема состоит в том, что, помалкивая, вы не способствуете принятию качественных решений. А если ваша организация принимает неудачные решения, вы дискредитируете себя как лидер. Вряд ли кто-то воспримет всерьез попытки оправдаться тем, что решение принимала группа. Вы утратите свое влияние и в конце концов лишитесь должности.

Откуда им знать, что у вас на уме, если вы молчите?

Интегратор способен ждать консенсуса целую вечность. При этом он избегает высказывать собственную точку зрения. Он не говорит, что у него на уме и каким курсом следует двигаться организации. Вместо этого он изрекает что-нибудь вроде: «Мне нужно подумать над этим», «Давайте немного повременим», «Мне кажется, мы еще не готовы». Он ждет, пока проявится динамика системы.

Проблема в том, что, если вы не займете определенную позицию и не выскажете свое мнение, никто не узнает, что у вас на уме. Если вы не поделитесь своими мыслями, людям придется долго стрелять вслепую, прежде чем они попадут в цель. Ведете ли вы за собой или следуете за другими? Объединяете ли вы людей, или ваша пассивность усугубляет разобщение? Любая неблагоприятная ситуация ухудшается, если сидеть сложа руки. Когда лидер бездействует, люди начнут сомневаться, достоин ли он этой роли, и в конце концов вы окажетесь не у дел.

Принятие решений

Чувства людей важны, но есть вопросы и поважнее

Интегратор уделяет основное внимание не тому, *что* говорят люди, а чувствам, которые стоят за их словами. Многие считают, что такое восприятие свойственно женщинам – именно женщину в первую очередь интересуют чувства и лишь затем – реальная стратегия улучшения ситуации, которая вызывает эти чувства.

Чувства чрезвычайно важны, но еще важнее то, что их вызвало, – *проблема как таковая* . Чтобы добиться результата, хотя бы ненадолго прислушайтесь к тому, что вам говорят, не обращая внимания на подтекст. Способны ли вы хотя бы временно поставить функцию выше формы и сосредоточиться на информационной стороне сообщения?

Консенсус не гарантирует качественного решения

Поскольку Интегратора интересуют в первую очередь люди и их чувства, а не сама

проблема, он может легко попасть в неприятную ситуацию, которую я называю «управлением с помощью комитета».

Что такое «управление с помощью комитета»? Приведу пример: верблюд – это лошадь, созданная комитетом. Иными словами, если главное – прийти к компромиссу, а не добиться оптимального результата, дело кончится тем, что, взявшись за создание лошади, мы получим верблюда.

Чтобы не допустить этого, сосредоточьтесь на *содержании* сказанного, а не на том, *кто* говорит. Важно не только, *кто* согласен с решением, но и *что* оно собой представляет. Качество решения определяется не количеством его сторонников, а тем, помогает ли оно организации успешно двигаться вперед.

Разрешение конфликтов – не самоцель. Теплые отношения – не самоцель. Какова же подлинная цель? Она в том, чтобы принимать эффективные решения, которые позволяют производить результаты. Стремясь прийти к согласию, не забывайте о результатах. Убедитесь, что вы приняли качественное решение, даже если с ним согласны не все.

Прекратите бесконечные собрания. Есть решения, которые можно принять без собраний

I -руководитель обожает устраивать собрания, а принимая решение, соблюдает все меры предосторожности. Это относится и к **A** -типу, хотя тот любит собрания по другой причине: ему хочется убедиться, что все детали продуманы и понятны всем и каждому. Интегратором движет стремление найти решение, которое устроит всех. Очень часто такие собрания – пустая трата времени.

Прежде всего в собрании должны участвовать лишь те, кто обладает знаниями и опытом, необходимыми для принятия правильного решения, и те, кто играет ключевую роль в его внедрении.

Если вы твердо знаете правильный ответ, зачем устраивать собрание? Зачем терять время? Я повидал много собраний, где люди часами пережевывали уже принятые решения, пока каждый не получал возможность высказаться.

Это бессмысленный и непродуктивный подход. Чем больше вы тянете время, занимаясь поисками консенсуса, тем больше обостряется и без того сложная ситуация.

В условиях дефицита времени хороший менеджер принимает трудные решения сам. Иногда времени на поиски консенсуса просто нет. Сроки принятия решения определяются проблемой, а не политическими соображениями.

Подводя черту, оставьте свои сомнения при себе. Не оправдывайтесь. Просто огласите свое решение

Даже подводя черту, Интегратор продолжает сомневаться. Хотя решение уже принято, а распоряжения по его внедрению отданы, **I** тратит массу времени, чтобы выслушать других и поделиться своими сомнениями. Это расхолаживает людей и мешает им ответственно подходить к внедрению.

Эта манера бесконечно вилять выводит из себя **P** -типа. Он давно сгорает от нетерпения. Ему хочется действовать. А вы точно Фома неверный сеете сомнения в правомерности решения. Поэтому Производители обычно не жалуют Интеграторов и стараются держаться от них подальше.

Бесконечные колебания могут привести к потере власти. Почему? Вы просите позволить вам принять решение, которое уже принято. Стремясь добиться единодушия, вы сеете распри в рядах персонала.

Выскажите свои сомнения *до* принятия окончательного решения. После того как выбор сделан, твердо придерживайтесь занятой позиции. Помните, идеальных решений не бывает. Все они имеют недостатки, которые могут вызывать сомнения. Оставьте эти сомнения при

себе. Определите самый важный фактор – движущую силу, примите решение и не отступайте от него. Если вы поделитесь своими сомнениями после того, как решение принято, это может поколебать решимость персонала, который занимается внедрением.

Ваше дело – воодушевлять людей, а не уговаривать их согласиться с каждым решением. Это не то, что им нужно. Им нужно решение и руководство, которому можно доверять, и тогда они будут готовы отдавать работе время и силы. Воодушевляйте их, иначе они будут прикрываться вашими сомнениями, а дело будет стоять на месте.

Я убежден, что менеджер должен стойко переносить возражения и даже неприязнь. Когда возникает проблема, которую нужно решать, а предложенное решение вызывает сомнения, кто-то должен сделать нелегкий выбор, «амортизировать» неопределенность и принять огонь на себя, даже если избранный путь вызовет у кого-то досаду и гнев. Так приходится поступать родителям. Если вы все время стараетесь угодить своим детям, они не будут знать рамок дозволенного и вырастут взбалмошными и несчастными. Если вы убеждены, что приняли правильное решение, а ваш ребенок хнычет и жалуется, дайте ему возможность поплакать. Повзрослев, он поймет, что наказание было справедливым, и скажет вам спасибо.

Внедрение

Мало прийти к согласию. Лучше внедрить посредственное решение, чем принять блестящее решение и не реализовать его

Порой блестящие решения остаются нереализованными. Само собой, они абсолютно бесполезны. Куда лучше принять оптимальное из возможных решений, пусть оно и не идеально, а затем внедрить его.

Вы любите оттягивать принятие решения, дожидаясь консенсуса. Но занимаясь поисками консенсуса, не путайте *полное единодушие* и *рабочий консенсус* . Последний предполагает, что вы заручились поддержкой основных исполнителей и можете, ничем не рискуя, приступать к внедрению.

Промедление обходится дорого, а ценность решения определяется его своевременностью. Не забывайте, об успехе решения судят по результатам, а не по количеству сторонников.

Полное единодушие – большая редкость, но оно не обязательно для принятия решения и его внедрения. Если один или два человека не согласны с решением, оцените их роль во внедрении. Если речь идет о ключевых фигурах, вам придется переубедить их или принять их точку зрения. Если нет – тем хуже для них. Выслушайте их мнение, примите решение и двигайтесь дальше.

Если люди одобрили решение, это не значит, что они собираются его внедрять. За внедрение отвечаете вы

Подобно **E** -менеджеру интегратор часто считает, что, если решение принято, можно считать, что дело сделано.

Это не так. Если люди поддержали ваше решение, это не значит, что они готовы взяться за его внедрение. За внедрение, как и за принятие решения, отвечает руководитель, т. е. вы.

Зная ваши сильные и слабые стороны, люди могут сделать вид, что согласны с вами, либо чтобы не осложнять себе жизнь, либо чтобы ускорить процесс принятия решения, который так любит затягивать **I** .

Не попадитесь на эту удочку – говоря одно, люди могут думать совсем другое. Чтобы избежать проблем, вы должны лично наблюдать за внедрением каждого серьезного решения, даже если убеждены, что добились консенсуса.

Формирование команды

Конфликт – это не личная неприязнь

Интегратор подобно предпринимателю не выносит конфликтов. И тот и другой считают, что конфликты подрывают их авторитет. Впрочем, на самом деле все обстоит несколько сложнее: **I** не возражает против конфликтов, которые не угрожают ему самому. Он будет только рад конфликту, который требует его вмешательства и успешно разрешается с его участием, поскольку это укрепляет его власть. Поэтому вернее сказать, что **I** не любит конфликты, которые он не способен разрешить. Он противится конфликтам, из-за которых о нем забывают.

Однако конфликты бывают чрезвычайно полезны. Они помогают увидеть целостную картину и оценить проблему со всех сторон. Помните, конфликт – это возможность узнать нечто новое и упрочить свою власть. За ним нет личной неприязни по отношению к вам. Нередко конфликт не связан с различием интересов. Это всего-навсего различие индивидуальных подходов.

Видимость консенсуса может ввести вас в заблуждение

Подчиненные Интегратора знают, что тому нужны гармония и согласие. Поэтому они ведут себя осмотрительно и в случае конфликта не всегда рассказывают о нем боссу.

Иными словами, порой вам кажется, что вы пришли к консенсусу, а на самом деле люди, не желая вас огорчать, просто скрывают существующий конфликт. В этом случае конфликт переводится на нелегальное положение. Если вы спрашиваете кого-то: «Как дела?», в ответ неизменно слышится: «Все прекрасно».

То же самое относится к **A** -руководителю. Никому не хочется его огорчать. В результате внешнее благополучие может оказаться иллюзией. На деле все обстоит иначе.

Созидательное «против» и разрушительное «за»

E и **P** сосредоточены на функции, а **A** и **I** – на форме.

Как это проявляется у Интегратора? Больше всего на свете **I** дорожит согласием и гармонией. Функция для него вторична. Этот подход может оказаться деструктивным, поскольку нередко консенсус оказывается фикцией. Такой консенсус не выдерживает неизбежной проверки кризисом – мнимое единодушие улетучивается в мгновение ока.

Поэтому тот, кто выступает против какого-либо предложения, часто помогает найти лучшее решение. Возражая, он ставит под сомнение обоснованность решения и стимулирует творческое начало товарищей по команде. Стремление разрешить конфликт полезно, но верно и то, что разумная конфронтация чрезвычайно плодотворна. Не надо подавлять инакомыслящих. Они вносят ценнейший вклад в работу организации.

Полное единомыслие говорит о том, что никто не дал себе труда подумать. Придерживаясь разных точек зрения и возражая оппоненту, мы оттачиваем собственные аргументы.

Недолговечное единодушие может повлечь долгосрочные издержки. Если вы не любите возражать и не поощряете возражения других, вы не позволяете ставить под сомнение свои или чужие решения. Будьте осторожны. Боязнь критики вредит процессу принятия решений.

Лучшие решения принимают не те, кто старается избежать конфликта. Если двое согласны во всем, без одного из них можно обойтись. Вам нужно то же, что и любому руководителю, – взаимодополняющая команда, которая позволит вам услышать разные точки зрения и разные решения.

Управление персоналом

Незаслуженные похвалы могут привести в уныние

В последние годы в образовательной сфере много говорят о самоуважении. Согласно новой теории, чтобы ребенку хотелось учиться, он должен быть доволен собой. Детям твердят об их непревзойденных талантах и ставят хорошие отметки, чтобы повысить их самооценку.

Я убежден, что незаслуженные похвалы портят людей. Вы приводите человека в замешательство. Вы не определяете рамки допустимого – что хорошо, а что плохо, что правильно, а что нет. Если вы постоянно говорите человеку, что он достоин восхищения, хотя он не ударил палец о палец, в конце концов он перестанет отличать хорошее от дурного.

Будьте честны. Любовь должна быть требовательной. Будьте готовы поддержать и похвалить своих подчиненных, но делайте это, лишь если они заслужили похвалу.

Нанимая людей и повышая их в должности, учитывайте не только личные, но и деловые качества

Интегратор подобно предпринимателю любит окружать себя теми, кто не спорит, не создает конфликтов и не будоражит людей. **E** окружает себя клакерами, которые рукоплещут ему, крича «браво!», хотя в глубине души относятся к боссу иначе. **I** нанимает тех, кто похож на него самого – людей, которые готовы прогнуться, если на них надавить, и считают, что их дело – поддерживать и соглашаться.

Недавно я пытался помочь своему клиенту нанять того, кто способен бросить вызов руководству и неустанно старается усовершенствовать систему. Иными словами, мне был нужен настоящий **E** . Однако я видел, что президент компании, типичный **I** , боится брать на работу такого человека. Поощрять конфликты и бурные перемены не в его характере, хотя он прекрасно понимает, что ему нужна взаимодополняющая команда.

Вполне естественно, что людей отталкивают те, кто придерживается диаметрально противоположного стиля. Чтобы преодолеть эту неприязнь, вам придется поработать над собой.

Это чрезвычайно важно, если вы занимаетесь наймом персонала. Да, личные качества претендента важны, вам не нужен тот, кто затевает беспричинные склоки. Но учитывайте и деловые качества будущего сотрудника, поскольку иногда результаты работы оправдывают издержки поведения. Вам нужны подчиненные, которые уравновесят ваше не всегда обоснованное стремление к консенсусу.

Задача менеджера не стать популярным, а добиться результата

Как ни странно, хотя **I** жаждет мира и согласия, его нерешительность часто вызывает у подчиненных презрение и неприязнь.

Любовь должна быть требовательной. Этим принципом должны руководствоваться хорошие родители, хорошие менеджеры и хорошее правительство. Говоря простым языком, выполняйте свой долг. Такая линия поведения со временем позволит вам завоевать уважение и восхищение подчиненных, даже если они согласны не с каждым вашим решением.

Если вам все равно, чем, как и почему мы занимаемся, лишь бы не было разногласий, это не мотивация, а капитуляция

Порой меньшинству удается склонить на свою сторону большинство. Блестящий

оратор, который четко излагает свои мысли и приводит убедительные доводы, может изменить решение большинства.

I привычно уступает тому, на чьей стороне сила. Но если решение одобрила группа, это не значит, что оно правильное. Возможно, этих людей объединяют сиюминутные корыстные интересы и в долгосрочной перспективе данное решение отразится на организации негативно. Поэтому уделяйте самое пристальное внимание нуждам организации и потребностям ее нынешних и будущих клиентов. Делаем ли мы то, что нужно, так, как нужно? Обоснованны ли наши действия? Убеждены ли вы в правильности принятого решения? Согласятся ли с ним все нынешние и потенциальные потребители, сотрудники и инвесторы, или их желания диаметрально противоположны желаниям группировки, которая находится у власти?

Не каждый, кто поддерживает вас на словах, ваш сторонник на деле

Подчиненные знают, что Интегратор нуждается в поддержке и одобрении и стремится быть в курсе всех сплетен, которые могут пригодиться впоследствии. И они не обманывают ожиданий босса, с удовольствием снабжая вас сведениями, которые вас интересуют. Так они завоевывают ваше доверие. Но, демонстрируя свою лояльность, они никогда не станут сообщать вам неприятные новости о вас лично. Кроме того, они ни за что не будут критиковать вас в лицо, хотя вполне могут порицать за глаза.

Почему? Потому что, если для изменения ситуации в организации понадобится **P** -стиль, которого нет у вас, всегда найдется тот, кому хватит решимости принять необходимые меры открыто или у вас за спиной. И как только в отсутствие достойных лидеров среди высшего менеджмента ваши подчиненные добровольно или вынужденно поддержат чьи-то тайные планы, которые позволят организации двигаться вперед, ваши дни как руководителя будут сочтены.

По натуре вы склонны относиться к людям с подозрением и любите изучать мотивы и подоплеку их поступков. Но вы легко можете стать жертвой тех, кто демонстрирует одобрение и верноподданнические чувства. Обычно это еще более умелые Интеграторы, чем вы сами. Поэтому будьте бдительны. Затишье может оказаться обманчивым. Порой это просто сдерживаемый ропот.

Управление изменениями

Необходимость изменений не всегда определяется желаниями людей

Сотрудники компании далеко не всегда руководствуются интересами компании. Личные интересы любого из них могут резко отличаться от интересов компании.

Акционеры желают одного, менеджмент – другого, а профсоюзы – третьего. При этом ни одна из сторон не знает и не интересуется, что нужно делать, чтобы компания процветала и развивалась. Каждая группа стоит на страже собственных интересов, которые могут противоречить потребностям компании в целом.

Воспитывая детей, вы учитываете их желания, но не стремитесь исполнить их любой ценой – порой любовь должна быть требовательной. Вы любите их, вы заботитесь о них и в то же время спрашиваете с них по всей строгости.

Менеджер, как и родители, должен поддерживать равновесие между интересами будущего и интересами своего непосредственного окружения.

Вы всегда стремитесь дать людям то, что они хотят, и внешний результат ваших усилий – это довольный персонал, который трудится с подъемом.

Но помните, ваша подлинная миссия – определить оптимальный курс движения компании с учетом сложившихся условий. Имейте в виду, что компания – это субъект с

собственными интересами, и эти интересы не только имеют первостепенную важность, но и совпадают с интересами сотрудников компании в долгосрочной перспективе.

Не бывает изменений без конфликтов, и если вы пытаетесь пресечь конфликты, изменения прекратятся вместе с ними

I старается избегать конфликтов. Он не любит раскачивать лодку. Он пойдет на все, чтобы не касаться темы, которая может вызвать горячий спор.

Компания, с которой я работаю сейчас, нуждается в преобразовании системы учета и отчетности и бюджетной системы. Но генеральный директор, типичный **I** , противится этому изо всех сил. Он не желает никаких изменений. «Сейчас не подходящий момент, – говорит он. – У нас есть дела поважнее». Он приводит **P** -доводы, но я знаю, что за этим стоит: организация не хочет меняться или хочет измениться, оставшись прежней – обычное безумное упование, – а он не желает плыть против течения.

Его аргументы не выдерживают критики. «Не бойтесь расстроить людей, – говорю ему я, – если в будущем дела в компании пойдут со скрипом, ваши подчиненные расстроятся куда больше».

Но он продолжает упорствовать. Он ни за что не возьмется за преобразования, невзирая на потребности компании, поскольку не желает навлечь на себя гнев подчиненных.

Помните : политик думает о ближайших выборах, а государственный деятель – о следующем поколении.

О чем беспокоитесь вы? О ближайших выборах или о следующем поколении?

«Веди за собой, следуй за мной – или не путайся под ногами» .

Основные рекомендации носителю I-стиля

• Чувства людей важны, но есть вопросы и поважнее.

• Тому, кто плывет по течению, не быть лидером.

• Не раскрывая карты, вы можете проиграть. Не зная, что у вас за душой, люди могут решить, что там пусто.

• Говорите то, что думаете.

• Займите позицию.

• Прекратите бесконечные собрания. Есть решения, которые можно принять и без собраний.

• Консенсус не гарантирует качественного решения.

• За бурными дебатами не всегда стоят разногласия.

• Видимость консенсуса может ввести вас в заблуждение.

• «Против» может быть созидательным, а «за» – разрушительным.

• Задача менеджера – не стать популярным, а добиться результата.

• Нанимая людей и повышая их в должности, учитывайте не только личные, но и деловые качества.

• Если вам все равно, чем, как и почему мы занимаемся, лишь бы не было разногласий, – это не мотивация, а капитуляция.

• Незаслуженные похвалы могут привести в уныние.

• Необходимость изменений не всегда определяется желаниями людей.

• Не бывает изменений без конфликтов, и если вы пытаетесь пресечь конфликты, изменения прекратятся вместе с ними.

• Без муки нет и науки.

Глава 8

Сравнение стилей управления

В этой главе рекомендации носителям четырех стилей сводятся воедино, что позволяет сделать акцент на различиях стилей. Это облегчит для вас коучинг менеджеров и процесс самообразования.

Как сказал Мигель де Сервантес, «Загляни внутрь себя и постарайся себя познать, познание же это есть наитруднейшее из всех, какие только могут быть».

Поведение

Закон Уилкерсона: в скелете любой организации есть четыре вида костей [PAEI-функции и стили добавлены мною]:

«спинной хребет» – тот, кто стоит у руля и выполняет работу (P);

«костяшки пальцев» – тот, кто критикует все, что делают другие (E);

«хрящи» – те, кто согласен с любым предложением, но хочет, чтобы работу выполнял кто-нибудь другой (Мертвый пень);

«челюсти» – те, кто много говорит, но мало делает (I).

Томас Мартин-младший, Malice in Blunderland

Действительное, желаемое и требуемое

P : Действительное не тождественно требуемому.

A : Действительное – это то, что делается, а не то, что должно делаться.

E : Не принимайте желаемое за действительное или требуемое. Иногда приходится мириться с тем, что есть.

I : Желания людей не всегда совпадают с тем, что требуется.

Успех

P : Тому, кто работает без передышки, некогда заработать большие деньги. Если хотите добиться успеха, трудитесь более осмысленно, а не более усердно.

A : Ваш успех зависит от того, насколько у вас развязаны руки.

E : Ваш успех определяется способностью владеть собой и соблюдать дисциплину.

I : Чтобы добиться успеха, займите позицию.

Вознаграждение

P : Рассчитывает на оплату по результатам (комиссионные и бонусы за краткосрочные результаты, оговоренные заранее).

A : Хочет, чтобы его зарплата периодически повышалась на заранее установленную сумму при условии соблюдения заранее оговоренных требований.

E : Предпочитает опционы на акции, долю в капитале компании, совладение и возможность влиять на курс и цели компании.

I : Рассчитывает на благоприятную рабочую среду, где все ладят между собой и каждый чувствует себя частью коллектива.

Самореализация

P : Самореализация не сводится к наращиванию объемов.

A : Самореализация – это не только ужесточение контроля.

E : Самореализация – это не только бессмертие.

I : Самореализация – это не только душевный покой.

Управленческие ловушки

P : Если вы не измените свой стиль, вы сгорите на работе.

A : Инструкции множатся как грибы после дождя. Если вы не измените свой стиль, вы превратитесь в обструкциониста.

E : Если вы не измените свой стиль, вам перестанут доверять и со временем ваша работа перестанет давать результаты.

I : Если вы не измените свой стиль, ваши подчиненные устроят переворот и избавятся от вас.

Беспокойство

P : Не волнуйтесь, что работа не будет выполнена. Возможно, ее не следует выполнять.

A : Сосредоточьтесь на действительном и поменьше беспокойтесь о требуемом.

E : Перестаньте думать о бессмертии. Делайте свое дело, и пусть вам воздастся по плодам ваших трудов.

I : Перестаньте беспокоиться о том, что скажут люди. Как бы вы ни поступили, они что-нибудь да скажут.

Видение

P : Видите ли вы лес за деревьями?

E : Различаете ли вы деревья, когда видите лес?

Типичные ошибки

P : Вам не важно, правильно вы поступаете или нет. Сделаем то, что работает, и побыстрее.

E : Вам не важно, правильно ли мы это делаем. Вы просто хотите делать это по-своему.

Как ведет себя умелый PAEI-руководитель?

Самоактуализирующийся менеджер доверяет себе и выносит оригинальные суждения. Он самостоятелен и независим в мыслях и действиях. Его решения определяются внутренними нормами и ценностями, а не поступками других людей.

Самоактуализирующийся человек готов учиться у каждого. Он плодотворно взаимодействует с любым, кто ему встретится. Он смело задает вопросы, которые решаются задать не все. Он не боится совершить ошибку. Он знает свои недостатки и умеет быть скромным.

В жизни важно не кто вы такой, а откуда вы пришли и куда направляетесь.

Если вы хотите познать себя, понаблюдайте, как вы держитесь с другими людьми. Посмотрите, какую реакцию вы вызываете у окружающих.

Помните : порой злейший враг человека – это он сам.

Возможно, вашему продвижению по служебной лестнице мешаете вы сами. В поисках виноватых начните с себя.

Сравнение стилей коммуникации

Соблюдай правила техники безопасности! Прежде чем

работать языком, подключи мозги!

Табличка на рабочем месте мастера в заводском цеху Bits and Pieces, volume C № 12

Ценность сказанного (1)

P : Сначала думайте, потом говорите.
A : Сначала говорите, потом думайте.
E : Больше думайте, меньше говорите.
I : Говорите, чтобы люди знали, что у вас на уме.

Ценность сказанного (2)

P : Если вы перестанете носиться взад-вперед, вам могут сказать нечто важное, хотя вы и не горите желанием слушать.

A : Людям невдомек, что у вас на уме, если вы не поделитесь своими мыслями.

E : Не спешите делиться своими мыслями. То, что неизвестно другим, не может навредить вам.

I : Не занимать никакой позиции – тоже позиция, и она может оказаться неправильной.

Смысл молчания

P : Слышите ли вы, о чем молчат люди?
A : Молчание – это не всегда несогласие.
E : Молчание – это не всегда согласие.
I : Если люди молчат, вы не знаете, что происходит.

Ценность молчания

P : Молчание бывает красноречивым.

A : Молчание может быть дурным знаком.

E : Пауза в нужный момент впечатляет больше, чем самый оглушительный шум. Чем меньше вы говорите, тем внимательнее вас слушают (и тем больше боятся).

I : Не раскрывая карты, вы можете проиграть. Не зная, что у вас за душой, люди могут решить, что там пусто.

Доходчивость (1)

P : Жестче не значит понятнее.
A : Медленнее не значит понятнее.
E : Громче и быстрее не значит понятнее.
I : Помалкивать – не лучший способ изъясняться доходчиво.

Доходчивость (2)

P : Порой чтобы сократить дискуссию, лучше избрать более длинный путь.

A : C не всегда следует за B. Порядок изложения зависит от того, что хочет сказать собеседник.

E : Чтобы вас понимали, пусть C в вашем алфавите следует за B, а если это не помогает, пусть ваши мысли попробует растолковать кто-то другой.

I : Перестаньте говорить обиняками. Вы сбиваете людей с толку.

Доходчивость (3)

P : Не спешите действовать. Вы уверены, что услышали все, что было сказано?

A : Будучи точным в мелочах, можно глубоко заблуждаться в целом.

E : Неточность сбивает с толку. Скажите своим подчиненным, что ваше «да» означает «возможно», а «возможно» означает «нет». Вы смущены? А теперь представьте, каково тем, кто работает под вашим началом.

I : Не будьте скользкой рыбой. Займите позицию.

Понимание других людей

P : Важны не только слова. Не упустите из виду, кем и почему они сказаны.

A : Тот, кто сговорчив в вашем присутствии, нередко ропщет у вас за спиной.

E : Слушать – не значит понимать, соглашаться, одобрять или брать обязательства.

I : Видимость консенсуса может ввести вас в заблуждение.

Умение слушать

P : Не говорите: «Позови меня, когда закончишь». Выслушайте своего собеседника.

A : Неопределенность – не самое страшное.

E : Чтобы понять одного, нужны двое.

I : За бурными дебатами не всегда стоят разногласия.

Навыки правильной PAEI-коммуникации

P : Если вы не умеете общаться и убеждать, вы не умеете управлять.

A : Возможно, вам говорят то, что вам *хочется* , а не то, что вам *нужно* услышать.

E : Чем больше вас волнует обсуждаемый вопрос, тем хладнокровнее следует держаться.

I : Держась с людьми мягко, приводите жесткие доводы.

P и **E** : Смотрите в глаза собеседнику. Отсутствующий взгляд говорит о том, что он слушает себя, а не вас. Если вы слушаете себя, а не других, ваш взгляд затуманивается. Если собеседник отвел глаза, сделайте паузу и не продолжайте, пока он не посмотрит на вас вновь.

Сравнение подходов к принятию решений

Как только вы принимаете решение, мироздание начинает трудиться, чтобы претворить его в жизнь.
Ральф Уолдо Эмерсон

Определите свои цели

P : Вы не должны отвечать за все, что нужно поддерживать в порядке.

A : Нельзя решать проблемы механически, опираясь на жесткие инструкции.

E : Не отвечайте, если вас не спрашивают, и не решайте проблемы, которых пока нет.

I : Разрешение конфликтов – не самый важный вопрос.

Типовые приемы

P : Сначала прицельтесь, потом стреляйте.

A : Прицелившись, не забудьте выстрелить.

E : Стреляйте, прицелившись. Если вы будете палить куда попало, вы можете покалечить самого себя.

I : Не стойте в стороне, наблюдая за стреляющими и давая советы. Присоединяйтесь!

Определение приоритетов (1)

P : Не все, что скрипит, нужно смазывать.

A : Не все, что сломалось, нужно чинить.

E : Не все вопросы важны. Умейте отличать главное от второстепенного!

I : Чтобы добиться успеха, нужно делать все в свое время.

Определение приоритетов (2)

P : Самое скрипучее колесо не всегда самое важное.

A : Вы в курсе любых затрат, но не имеете представления о ценности.

E : Вы отлично разбираетесь в ценности, но не имеете представления о затратах.

I : Чувства людей важны, но есть вопросы и поважнее.

Темпы принятия решений

P : Не спешите, если хотите довести дело до конца. Иногда чтобы принять качественное решение, требуется время.

A : Прибавьте темп. Медленнее не значит понятнее.

E : Притормозите, если хотите ускорить внедрение. Поспешишь – людей насмешишь. Тише едешь – дальше будешь.

I : Ускорьтесь. Бесконечные собрания – помеха процессу.

Чинить или не чинить

P : То, что *не успело* сломаться, тоже требует обслуживания и ремонта. Займитесь проверкой и профилактикой, *не дожидаясь* поломки.

A : Не все, что ломается, нужно чинить.

E : Не чините то, что не успело сломаться (американская пословица).

I : Необходимость изменений не всегда определяется желаниями людей.

Своевременность (1)

P : Проблемы могут подождать.

A : Фактор времени чрезвычайно важен.

E : Почему вы успеваете сделать это неправильно трижды, но вам некогда сделать это правильно один раз?

I : Упущенные возможности не вернуть.

Своевременность (2)

P : Принимайте решения не спеша. Никто не заставляет вас решать проблему не сходя с места. Есть проблемы, решение которых можно отложить.

A : Если проблема возникла в незапамятные времена, это не значит, что на ее решение уйдет целая вечность.

E : Если вы обнаружили проблему, это не значит, что у нее *уже* есть решение.

I : Сроки принятия решения определяются проблемой, а не политическими соображениями.

Своевременность (3)

P : Решайте проблему, прежде чем она перерастет в кризис.

A : Снижение уровня продаж отстает во времени от сокращения издержек, и может оказаться, что, казалось бы, рентабельная компания на самом деле идет к банкротству.

E : Не все первоочередные задачи нужно было поставить и решить еще *вчера* .

I : Не всегда есть время, чтобы дожидаться консенсуса.

Своевременность (4)

P и **E** : Не ищите временного решения для постоянной проблемы.

A : Не ищите постоянного решения для временной проблемы.

Процесс

P : Уделяйте внимание не только решению, но и *процессу* . Правильное решение, принятое неправильными методами, в долгосрочной перспективе хуже, чем ошибочное решение, принятое правильными методами.

A : Зная, каких затрат требует работа, оценили ли вы, во что обойдется ее *не* выполнение?

E : Не обсуждайте проблему, если вы не собираетесь ее решать. Перестаньте жаловаться! Подходите к делу конструктивно.

I : Недолговечное единодушие может повлечь долгосрочные издержки.

Центральный вопрос

P : Помните, важно не только *что* , но и *как* .

A : Уделяйте побольше внимания *что* и *когда* и поменьше заботьтесь о *как* .

E : Мало сказать, *почему* у вас возникло то или иное желание. Нужно решить, *что* и *как* нужно сделать и *кто* этим будет заниматься.

I : Важно не только *кто* согласен, но и о *чем* удалось договориться.

Да, нет, возможно

P : На свете есть не только черное и белое. Не каждое решение нужно принимать немедленно. Научитесь говорить «возможно».

A : Научитесь говорить «да».

E : Научитесь говорить «нет».

I : Научитесь говорить «да» и «нет» вместо «возможно».

Знать и не знать

P : Не знать – значит знать нечто очень важное.

A : Если вы чего-то не знаете, это не значит, что такого не бывает.

E : Если вы хотя бы ненадолго задержитесь на одной теме, возможно, вам скажут то, что вам следовало бы – хотя и не хочется – знать.

I : Порой чем больше собраний вы устраиваете, тем меньше понимаете, что происходит.

Решения

P : «Положите ваш материал мне на стол» – это не решение.

A : Решение не обязательно должно иметь прецеденты.

E : Побочные эффекты ваших решений могут быть опаснее проблемы, которую вы пытаетесь решить.

I : Всеобщее одобрение не гарантирует действенности решения.

Принятие решений (1)

P : Не рубите сплеча; подумайте, прежде чем браться за дело.

A : Не следует думать, что все, что не разрешено, запрещено.

E : Не следует думать, что все, что не запрещено, дозволено.

I : Если вы будете ждать, пока не убедитесь, в какую точку корта посылает мяч ваш партнер, вы не успеете отразить удар.

Принятие решений (2)

P : Чтобы принять верное решение, не обязательно напрягаться.

A : Если у вас есть выбор, совершайте правильные поступки, вместо того чтобы применять правильные методы.

E : Мало совершать правильные поступки, нужно делать это правильными методами.

I : Займите позицию.

Оценка решений (1)

P : Чтобы понять, правы вы или нет, не обязательно ждать результатов. Если вы действуете правильными методами, вы правы, даже если результаты не оправдывают ваших ожиданий. Не все зависит только от вас.

A : Решение может оказаться правильным, даже если его правильность еще не *доказана* .

E : Не стоит браться за дело, не попытавшись *доказать* правомерность и работоспособность решения.

I : Правильность решения не зависит от количества его сторонников.

Оценка решений (2)

P : Не каждый, кто работает в поте лица, поступает правильно.

A : Приблизительно верный образ действий лучше образцово неверного.

E : Вы делаете это лучше или просто иначе?

I : Решение, принятое единодушно, *может* оказаться ошибочным.

Сравнение вариантов

P : Усерднее не значит лучше.

A : Подобное не может быть диаметрально противоположным.

E : Подобное не может быть идентичным. Подобие предполагает черты сходства.

I : Компромисс – это *видимость* договоренности. Консенсус – это *поддержка* принятого решения.

Умение подстраховаться

P : Неумение выждать и уклониться от прямого ответа обходится дорого.

I : Нерешительность и попытки уклониться от прямого ответа обходятся дорого.

Поиски решения

P : Решение – это не всегда наращивание прежних показателей. Объемы могут быть урезаны, а курс изменен.

A : Не беспокойтесь, что работа будет сделана не *надлежащими* методами. Она будет выполнена тем методом, каким ее *можно* сделать. Не рассчитывайте на большее.

E : Остановитесь! Вам нужно принять окончательное решение. Определите крайний срок принятия решения. Если срок истек, а решение еще не принято, окончательным автоматически становится последний вариант.

I : Не принимать решения – это тоже решение, нравится вам это или нет.

Принятие окончательного решения

P : Ни одна идея не является окончательной.

A : Ни одно решение не принимается навеки.

E : Никогда не принимайте окончательное решение, отложив проработку деталей на потом. Сначала разберитесь с деталями. Продумав детали, повремените с принятием решения хотя бы до завтра, прежде чем давать добро на его внедрение.

I : Подводя черту, оставьте свои сомнения при себе. Не оправдывайтесь. Просто огласите свое решение.

Успех

P : Больше не значит лучше. Не путайте количество с качеством.

A : Лучше – это не всегда больше.

E : Лучшее – враг хорошего. Лучше внедрить посредственное решение, чем принять блестящее решение и не реализовать его.

Как принимать качественные PAEI-решения

Чтобы получить исчерпывающее представление о системе, вы должны увидеть ее в разных ракурсах.

Нет человека, который никогда не совершал ошибок. Господь, устроив Всемирный потоп, тем самым признал, что даже Он совершает ошибки.

На какие вопросы нужно ответить, принимая решение:

I : Кто наши клиенты? Во имя чего существует компания?

E : Каковы их потребности, т. е. почему мы этим занимается?

P : Что мы можем сделать, чтобы удовлетворить текущие потребности?

A : Как удовлетворять эти потребности систематически, затрачивая минимум энергии?

Понятия «хорошее решение» не существует. Есть понятие «решение, приемлемое *в данный момент* ». Чем стремительнее изменения, тем короче отрезок времени, в течение которого данное решение будет правильным.

Проблемы, с которыми мы столкнемся в будущем, – это не проблемы. Это неизбежные побочные продукты наших решений в прошлом.

Нам кажется, что профилактика обходится дорого (поскольку ситуация еще не обострилась до предела), но на самом деле она куда дешевле лечения, которого требует кризис. На этот момент ситуация обостряется и вынуждает вас решать проблему в условиях дефицита времени.

Вы не знаете, *что* делать, пока не знаете, чего делать *не* надо.

Вы не знаете, *как* это делать, пока не знаете, как это делать *не* надо.

Вы не знаете, *когда* это делать, пока не знаете, когда это делать *не* надо.

Вы не знаете, *кто* это должен делать, пока не знаете, кто это делать *не* должен.

Качественное решение опирается на обоснованное суждение.

Обоснованное суждение учитывает ошибочные решения, из которых вы извлекли уроки.

Чтобы вынести обоснованное суждение, нужно принять ряд ошибочных решений или сделать выводы из ошибок, которые совершили другие.

Сначала *почему* ,
потом *что* ,
потом *как* ,
потом *когда* ,
потом *кто* .

Измените *почему* , если этого требует *что* .

Измените *почему* и *что* , если этого требует *как* .

Измените *как, что* и *почему* , если этого требует *когда* .

Измените *когда, как, что* и *почему,* если этого требует *кто.*

Лишь когда вы продумали *почему, что, как, когда* и *кто* , можно считать, что решение принято.

Подход к внедрению

Люди спотыкаются о кочки, а не о горы.
Конфуций

Процесс

P : Дорога в Рим не всегда ведет в Рим. Она могла изменить направление после того, как на ней установили дорожный знак. Периодически пересматривайте цель своих действий.

A : Всегда есть иные пути.

E : Не *все* дороги ведут в Рим. Вы никогда не попадете в Рим, если будете бросать все силы на изучение каждой дороги, которая может туда привести.

I : Стоя на распутье, вы никуда не придете.

Форма и функция

P : Принимая долгосрочные решения, помните: функции *необходима* форма.

A : Форма не всегда порождает желаемую функцию.

E : Если решение допускает неоднозначное толкование, вряд ли оно будет реализовано в соответствии с вашим замыслом.

I : Принятое решение не всегда является лучшим.

Правила

P : Различаете ли вы руководящие указания, правила и корпоративные принципы?

A : Не каждое руководящее указание является корпоративным принципом.

E : Не каждый корпоративный принцип – это руководящее указание.

I : Не каждое решение требует собрания. Определите корпоративные принципы, правила и руководящие указания.

Детали

A : Для вас в деталях скрывается дьявол.

E : Вам в деталях является Бог. Не думайте, что детали – это пустяк. Четкость и ясность

достигаются вниманием к деталям. Отложите пулемет. Возьмите микроскоп. Сосредоточьтесь и постарайтесь увидеть различия.

Контроль и надзор

P : Не бросайте все силы на решение одной-единственной задачи – это может обойтись слишком дорого.

A : Закручивая гайки, вы ничего не добьетесь.

E : Чтобы добиться результата, нужно отслеживать процесс. Как сказано в Талмуде: *Sof tov, hakol tov* – «Все хорошо, что хорошо кончается».

I : Не занимать никакой позиции – тоже позиция.

Гибкость

P : Стегая дохлую лошадь, вы ее не оживите. Будьте гибким при внедрении.

A : Изменение ситуации требует незапрограммированных решений.

E : Меняя коней на переправе, вы рискуете упасть в воду и лишиться коней.

I : Если вам все равно, чем, как и почему мы занимаемся, лишь бы не было разногласий, это не мотивация, а капитуляция.

Результативность

P : Порой, управляя весьма эффективной железной дорогой, вы отправляете поезда не туда, куда нужно. В итоге чем сильнее вы рветесь вперед, тем больше отстаете.

A : Чтобы работать более результативно, вам придется поступиться эффективностью.

E : Чтобы работать более результативно, постарайтесь не опережать события.

I : Результативность решения не зависит от количества его сторонников.

Как доводить дело до конца

P : В долгосрочной перспективе лучше сделать восемьдесят процентов на сто процентов, чем сто процентов на восемьдесят процентов.

A : Перефразируя принцип Парето, можно сказать: сто процентов от ста процентов иногда меньше, чем восемьдесят процентов от ста процентов.

E : Мало желать результата, нужно его добиваться.

I : После того как участники собрания приняли решение, кто-то должен заняться его внедрением.

Как доводить дело до конца. Камень преткновения № 1

P : Взвалив на себя слишком много, вы сделаете меньше, чем можете.

A : Бесчисленные служебные записки не гарантируют, что работа будет выполнена в соответствии с письменными распоряжениями.

E : Чем чаще вы меняете свои намерения, тем больше времени уйдет на внедрение вашего решения, если оно вообще будет внедрено.

I : Если люди одобрили решение, это не значит, что они собираются его внедрять. За внедрение отвечаете вы.

Как доводить дело до конца. Камень преткновения № 2

P : Вы не знаете, правильны ли ваши действия. Работая бездумно, вы часто делаете *не то, что следует* .

A : Вы часто предпринимаете ложные шаги, действуя правильными методами.

E : Вы часто совершаете правильные поступки неправильными методами.

I : Вы не знаете, как следует поступить. Поэтому вы сидите сложа руки, пока люди не скажут вам, что делать. А люди могут ошибаться.

Правильный PAEI-подход к внедрению

Успешный менеджмент – это демократия при принятии решений и диктатура при их внедрении. Такой подход я называю «демократурой». Это чрезвычайно сложный процесс.

Качество менеджмента определяется:

1) результативностью решений;

2) эффективностью внедрения.

Стремления принять решение недостаточно. Решить, что нужно делать, недостаточно. Если вы хотите, чтобы решение было внедрено, вы должны признать его правомерность.

Скажите мне, куда обращено ваше лицо во время принятия решения и при его внедрении, и я скажу, хорошо ли вы управляете своей организацией. Если, принимая решение, вы смотрите в глаза членам команды, а приступая к внедрению, поворачиваетесь к ним спиной, это говорит об атмосфере взаимного доверия и уважения. Значит, вы справляетесь со своей работой. Если все наоборот, вашей организации недостает доверия и уважения, а вы – плохой руководитель.

Формирование команды

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

Генри Форд I

Работа в команде

P : Если вы сказали людям, что нужно делать, это не означает, что у вас есть команда.

A : Работа в команде не означает, что все должны подчиняться вам.

E : Не стоит думать, что в споре проигрывает тот, кто первый замолчит, чтобы перевести дыхание.

I : Вскакивая в уходящий омнибус, не делайте вид, что ведете людей за собой.

Собрания

P : Если не устраивать собраний, их сменят стихийные митинги в коридорах.

A : Сократив число собраний, вы успеете сделать больше.

E : На собрании не отвлекайтесь от обсуждаемой темы. Не принимайте скоропалительных решений, перескакивая с одного предмета на другой.

I : Прекратите бесконечные собрания.

Умение слушать

P : Не говорите людям: «Позови меня, когда закончишь». Чтобы создать команду, нужно уметь слушать.

A : Если люди перестают жаловаться – это дурной знак. Молчание – признак апатии, от которой один шаг до смерти.

E : Вы не сумеете услышать собеседника, не дослушав самого себя.

I : Видимость согласия может ввести вас в заблуждение.

Как заручиться поддержкой

P : Не принимайте решений в одностороннем порядке. Постарайтесь добиться консенсуса.

A : Не будьте наивны. Не думайте, что с вами согласны все.

E : Не будьте параноиком. Не думайте, что все против вас.

I : Не будьте Поллианной[14]. Не каждый, кто поддерживает вас на словах, ваш сторонник на деле.

Как прийти к согласию (1)

P : Лучше поучиться у людей, которые обсуждают проблемы, чем поспешно устранять их первым попавшимся способом.

A : Возражение – это не катастрофа.

E : Вопрос – это не возражение.

I : Если двое согласны во всем, без одного из них можно обойтись.

Как прийти к согласию (2)

P : «Да» не всегда означает «да», а «нет» не всегда означает «нет».

A : Чтобы создать команду, дайте людям возможность спорить.

E : Чтобы прийти к согласию с другими людьми, вы должны быть в согласии с самим собой.

I : «Против» бывает созидательным, а «за» – разрушительным.

Конфликт

P : Держитесь помягче. Меняться самому или изменять других можно не только из-под палки.

A : Межличностные конфликты не всегда «раскачивают лодку».

E : Если вы хотите всегда выходить победителем, другим придется постоянно уступать. Рано или поздно людям надоедают такие игры, и вам останется спорить с самим собой на глазах у обескураженных оппонентов.

I : Не запрещайте конфронтацию, она *необходима* .

Умение ладить с людьми

P : Если процесс принятия решений тяготит вас, знайте, самый верный способ избавиться от этих мук – включиться в происходящее. Чем более отстраненно вы держитесь, тем острее ваши страдания.

A : Команда должна быть гибкой.

E : Скажите людям, что они вам небезразличны и вы нуждаетесь в их одобрении и поддержке, а еще лучше докажите это своими поступками. Ваше поведение и манера выражать отрицательные эмоции, как правило, говорят об обратном.

I : Не бывает изменений без конфликтов, и если пресечь конфликты, изменения прекратятся вместе с ними.

---

[14] Автор имеет в виду героиню одноименного романа американской писательницы Элинор Портер. Поллианна видела во всем светлую сторону и жила «игрой в радость». – *Прим. пер.*

Умение владеть собой

P : Если чувства берут верх, немедленно прикусите язык.

A : Без муки нет и науки.

E : Не ведите собраний, которые посвящены волнующей вас теме. Если вы теряете контроль над собой, уступите председательское место кому-нибудь другому. Слушайте выступающих и делайте записи. Начинайте действовать, только когда успокоитесь.

I : Большинство людей не могут терпеть конфликт бесконечно.

Как сформировать хорошую PAEI-команду

Успех любой системы определяется одним-единственным фактором – соотношением внешнего и внутреннего маркетинга.

Человек не должен быть частью решения, если он не часть проблемы, но если он часть проблемы, *нелишне* , чтобы стал частью решения.

Конфликт неизбежен и даже желателен для хорошего управления.

Если общие интересы совпадают с личными, вы добились успеха в интеграции.

Если в организации нет незаменимых, она эффективна в долгосрочном аспекте.

Друг – это тот, кто согласен с вами во всем. Коллега – это тот, чьи возражения вы выслушаете с интересом и благодарностью.

Если каждый, кого касается проблема, не чувствует свою ответственность, никто не отвечает ни за что.

Менеджмент предполагает синергизм. Там, где нет синергизма, нет менеджмента. Задача менеджмента – создать благоприятные условия для синергизма.

Не бывает уважения без толерантности,
не бывает толерантности без терпения,
не бывает терпения без страданий.

Добиться взаимного уважения нелегко.

Следовательно, руководителей нужно приучать к нарастающим страданиям.

Чем дальше мы смотрим вперед, тем более благоприятной будет атмосфера в организации.

Идет ли речь о нации, бизнесе или супружеском союзе, люди должны понимать, что зависят друг от друга. В Ветхом Завете идеальная супруга названа *ezer keneged*[15] , что буквально означает «помощник-противник». Иными словами, человек всегда ищет того, кто дополнит его самого.

Чем больше оппоненты уважают друг друга, тем выше ценность истины, которая родится в их споре.

Никто не обладает монополией на объективную истину. Объективная истина – это вектор среди равноправных спорных субъективных истин, которые свободно обсуждаются в атмосфере взаимного доверия и уважения.

Люди, которыми вам приходится управлять, – это все те, чья помощь и поддержка необходимы вам для выполнения своих обязанностей. Это не только ваши подчиненные и сотрудники вашей организации.

Управление персоналом

Лидерство – это искусство заставлять других захотеть

[15] Быт. 2:18. Игра слов, потерянная в большинстве переводов Ветхого Завета на русский язык. См., например, синодальный перевод: «И сказал Господь Бог: не хорошо быть человеку одному; сотворим ему помощника, соответственного ему». – *Прим. пер.*

сделать то, что нужно вам.
Дуайт Дэвид Эйзенхауэр

Наем персонала (1)

P : Нанимая и повышая в должности людей, учитывайте не только деловые, но и личные качества.

A : Не стоит нанимать и повышать в должности людей лишь за то, что они покладисты, если их деловые качества оставляют желать лучшего.

E : Нельзя нанимать и повышать в должности людей за то, что они восторгаются вашими идеями, и не учитывать результаты их работы в прошлом.

I : Нанимая людей и повышая их в должности, учитывайте не только личные, но и деловые качества.

Наем персонала (2)

P : Окружив себя мальчиками на побегушках, вы не облегчите себе жизнь.

A : Соглашатели нередко выражают несогласие у вас за спиной.

E : Окружив себя теми, кто не способен вам противостоять, вы вряд ли оставите достойное наследие.

I : Окружив себя теми, кто соглашается со всеми и каждым, вы не сможете принимать качественные решения.

Наем персонала (3)

P : Наймите того, кто будет обучать ваш персонал.

A : Нанимая новых сотрудников, прислушайтесь к своей интуиции. Не полагайтесь на тесты.

E : Нанимая людей, доверяйте своей интуиции, но не пренебрегайте тестами. То, что подсказывает вам внутренний голос, должны подтверждать оценки других людей.

I : Обычно вы хорошо разбираетесь в людях. Нанимая людей, не забывайте: организации нужны те, кто способен отстаивать свою точку зрения, а значит, может спровоцировать конфликт.

Режим работы ваших подчиненных

P : Прийти на работу первым и уйти последним – не значит свернуть горы.

A : Если люди приходят и уходят вовремя, это не означает, что на работе они занимаются тем, чем нужно.

E : Если никто (включая вас) не знает, когда вы явитесь на работу и когда уйдете домой, и при этом вы требуете, чтобы подчиненные находились на рабочем месте неотлучно, у людей не останется времени на личную жизнь.

I : Тому, кто плывет по течению, не быть лидером. Спрашивайте с людей по всей строгости, даже если это вызывает их недовольство.

Собрания и служебные записки

P : У собраний есть цель и смысл.

A : Перестаньте руководить с помощью служебных записок.

E : Начните руководить с помощью служебных записок.

I : Прекратите бесконечные собрания.

Отношения с персоналом (1)

P : Держитесь помягче. Заставить людей работать можно не только из-под палки.

A : Людей нельзя запрограммировать.

E : Прекратите ворчать. Не устраивайте охоту на ведьм. Подходите к делу конструктивно! Не надо без конца критиковать других. При необходимости оказывайте людям помощь и поддержку. Если вы убьете гонца, который принес вам дурную весть, это не избавит вас от дурной вести.

Отношения с персоналом (2)

P : Если кто-то говорит: «Я обожаю управлять, но не выношу людей!», – едва ли это сослужит ему добрую службу. Тому, кто управляет, неизбежно приходится иметь дело с людьми.

A : Если вы не в курсе событий, это не значит, что они не происходят.

E : Если вы будете оскорблять людей, это не поднимет их моральный дух. Не унижайте человека публично, если не собираетесь уволить его немедленно.

I : Незаслуженные похвалы могут привести в уныние.

Популярность

P : Если вы станете популярным, это повысит результативность вашей работы в будущем.

A : Не воспринимайте любой вопрос как личный выпад.

E : Вы не любите увольнять людей. Но унижать человека, заставляя его уволиться по собственному желанию, – не лучший способ порвать отношения.

I : Задача менеджера – не стать популярным, а добиться результата.

Поручения

P : Хороший менеджер умеет поручать работу другим. Выполняйте лишь ту работу, с которой не справится никто, кроме вас. Не пытайтесь сделать все, что в ваших силах.

A : Поручить работу другим – не значит делегировать полномочия. Делегирование полномочий означает децентрализацию управления и предполагает право принимать незапрограммированные решения.

E : Хотя вы сторонник децентрализации управления, ваш стиль принятия решений ведет к сосредоточению власти в одних руках. В итоге ваши подчиненные сталкиваются с «уловкой-22».

I : Старайтесь перестать быть незаменимым, но не самоустраняйтесь *с самого начала* .

Обучение

P : «Делай, как я» – не лучшая стратегия обучения.

A : Не все можно систематизировать и изложить в инструкциях.

E : Люди не пойдут за вами, если не понимают, чего от них хотят.

I : Научить людей поддерживать добрые отношения недостаточно.

Разумный PAEI-подход к управлению персоналом

Лучше и намного проще нанять того, кто обладает нужными личными качествами, и дать ему требуемые навыки, чем нанять того, кто обладает нужными знаниями, и пытаться перевоспитать его.

Чтобы команда работала успешно, нужно, чтобы каждый подчиненный в чем-то превосходил руководителя.

Если позволить людям проявлять инициативу, они не будут пасовать перед трудностями. Условия, в которых мы работаем, выявляют или подавляют наш скрытый потенциал.

Власть – это право говорить «да» *и* «нет». Если ваш непосредственный начальник не может сказать «да», значит, он не вправе сказать «нет».

Если вам приходится напоминать людям о своих полномочиях, несмотря на их очевидность, значит, вы превысили кредит доверия.

Успешный менеджмент предполагает, что вы управляете теми, кто решает проблему, а не решаете ее сами.

Отношение к изменениям

Приведенную ниже молитву я дополнил рекомендациями носителям разных **PAEI** -стилей.

Господи, дай мне мужество изменять то, что могу [хороший совет для A и I],
душевный покой, чтобы принимать то, чего я не могу изменить [E, по плечу ли вам это?],
и мудрость, чтобы отличать одно от другого [P, это относится к вам].

Проблемы и возможности

P : Нужно управлять своими проблемами, а не подчиняться им.

A : Не каждая возможность – это проблема.

E : Не каждая проблема – это возможность.

I : Имеете ли вы дело с проблемами или с возможностями, промедление обходится дорого.

Изменения: затраты и ценность

P : Воздержаться от каких-то шагов – это тоже поступок. Действуйте, лишь если это необходимо.

A : Ценность изменений порой превышает связанные с ними издержки.

E : Ценность изменений не всегда компенсирует связанные с ними издержки.

I : Если вы будете плыть по течению, это может обойтись очень дорого.

Планирование (1)

P : Если вы разумно планируете и распределяете работу, времени хватит на все.

A : Прогнозирование – это не планирование.

E : Планирование предполагает определенные обязательства.

I : Политик думает о ближайших выборах, государственный деятель – о следующем поколении. О чем беспокоитесь вы?

Планирование (2)

P : Принимайте меры *заблаговременно* , а не постфактум.

A : Приходится ли организации действовать в обход вас, чтобы достичь своих целей?
E : Хотеть не значит планировать.
I : Если люди одобрили план, это не значит, что он хорош.

Планирование (3)

A : Вам кажется, что нельзя приступать к планированию, не решив вопросов финансирования.
E : Вы считаете, что все ваши желания должны исполняться, а как за них расплатиться, вы решите потом. *Это ошибочная установка!*

Курс

P : Возможно, невдалеке от ухабистой дороги, по которой вы бредете, проложена скоростная автомагистраль. Остановитесь и оглядитесь вокруг!
A : Отправная точка вашего пути не должна совпадать с местом назначения.
E : Пытаясь оказаться в нескольких местах одновременно, вы не попадете никуда.
I : Если вы спрашиваете дорогу, не зная, куда вам нужно, вы ничего не добьетесь.

Жонглирование изменениями

P : Не спешите и не нервничайте! Вы жонглируете не мячами, а яйцами[16]…
A : Вы способны жонглировать и большим количеством мячей.
E : Хватит ли у вас рук, чтобы поймать все мячи, которые вы подбросили?
I : Жонглируя, смотрите на мячи, а не на руки.

Время и изменения

P : Если вам некогда учиться, значит, вам пора учиться.
A : Проблемы исчезнут лишь с прекращением изменений, а они могут прекратиться лишь со смертью.
E : Не пытайтесь прожить жизнь за один день.
I : Консенсус может быть недолговечным.

Отношение к будущему

P : Настоящее – это не будущее. Есть проблемы, которые пока неочевидны.
A : Не забывайте о будущем.
E : Будущее еще не наступило.
I : Менеджер должен учитывать в первую очередь будущие интересы [компании], а не интересы своего непосредственного окружения.

Грамотное PAEI-управление изменениями

Изменения происходят постоянно. Они порождают проблемы, а проблемы требуют решения. Принятые решения вызывают новые изменения и приводят к новым проблемам. Поскольку изменения бесконечны, бесконечна череда проблем – жизнь паршивая штука, избавление принесет только смерть. Если такой взгляд вам не по душе, начните наслаждаться

---

[16] Игра слов. Выражение juggle eggs («жонглировать яйцами») означает «заниматься сложной умственной деятельностью, при которой, отвлекшись, можно потерять нить рассуждений». – *Прим. пер.*

жизнью.

Без изменений нет развития. Но изменения невозможны без конфликта. Чтобы конфликт стимулировал развитие, он должен опираться на взаимное доверие и уважение; в противном случае он приобретает деструктивный характер.

Противники изменений обычно рассуждают так: сначала они говорят «Это неправильно» или «Это бессмысленно».

Когда закономерность и ценность изменений становятся очевидными, они говорят: «Это невозможно» или «Это слишком дорого».

Когда становится ясно, что это возможно и не так уж дорого, они говорят: «Почему вы копались так долго? Это же так просто!»

Каков разумный подход к управлению изменениями? Первым делом изучите сложившуюся ситуацию и уясните, чего вы хотите, оценив разрыв между желаемым и действительным. Затем решите, что нужно делать: можете ли вы позволить себе то, чего вам хочется. Внесите в свои намерения необходимые поправки так, чтобы ваши действия сокращали разрыв между желаемым и действительным. Теперь можете воплощать свой план в жизнь!

Глава 9
Как иметь дело с другими людьми

Представьте, что четыре человека смотрят в окно, но видят совершенно разные вещи.

Одному в окне открывается целый мир – деревья, горы, птицы, парусники и облака. Другой не увидит ни птиц, ни деревьев, ни облаков, ни парусников. Он заметит лишь одно: что оконная рама покрыта пылью. Третий взглянет в окно, но не обратит внимания на то, что увидели двое других, поскольку начнет ломать голову над вопросами другого рода. Как открывается это окно? Как его мыть? Почему его сделали именно здесь? Достаточно ли в комнате света? Четвертый даже не посмотрит в сторону окна. Поглядев на своих товарищей, он подумает: «Интересно, что они там увидели?»

Разумеется, перед нами носители четырех **PAEI** -стилей. Предприниматель видит целостную картину. Администратор замечает, что рама не вымыта. Производитель размышляет о функциональности окна. А Интегратор интересуется реакцией своих товарищей.

Иногда я в шутку рассказываю о том, как носители разных стилей занимаются любовью. Производитель говорит: «Начинай без меня. Как почувствуешь приближение оргазма, зови».

Администратор спрашивает: «Ты приняла душ? Ты тщательно вымылась?» Когда все его требования выполнены, у партнерши пропадает всякое желание заниматься сексом.

Предприниматель, занимаясь любовью, представляет себе всех женщин, с которыми он мог бы оказаться в постели в эту минуту.

Интегратор предпочитает делу разговоры: «Самое главное – чувство. Я еще не готов. Давай сначала поговорим об этом».

Разные люди по-разному подходят к мотивации, организации и дисциплине, и учитывать эти различия чрезвычайно важно. Каждый человек видит мир по-своему, и к каждому человеку нужен особый подход. Это касается системы вознаграждений, найма, повышения в должности, оценки результатов работы и даже манеры общения с собственными детьми и брачным партнером. Индивидуальные особенности определяют предпочтительный стиль общения.

Возьмем, к примеру, рекламу. Можно сегментировать рынок с учетом демографических факторов – по уровню доходов и образования, гендерной принадлежности или географическим зонам. Другой путь – осуществлять маркетинг, ориентируясь на

индивидуальные особенности людей с разным складом характера. Мою методологию уже применяют многие рекламные агентства.

Людей **P** -типа интересует функциональность продукта. Если мы продаем автомобили **P** -клиентам, реклама должна информировать об объеме багажника, вместимости салона и размерах кузова. Идет ли речь о полноприводном автомобиле? Главное – практическая сторона.

Если вы обращаетесь к **A** -типу, сделайте акцент на гарантийных обязательствах, стоимости при перепродаже и ремонтопригодности.

E -клиента куда меньше волнует стоимость при перепродаже и функциональность. Его привлекает креативность, общая идея. Вас удивляет, что люди готовы отдать 100 000 долларов за Ferrari Testarosa, – ведь сидеть в такой машине страшно неудобно, а ездить со скоростью 150 миль в час запрещено законом? В чем прелесть такого приобретения? Для ее владельца важны идея, имидж и престиж. Дело не в технических возможностях, а в образе. Продавая автомобиль **E** -типу, усадите на капот сексапильную красотку в соблазнительной позе. Если вы продаете **E** -клиенту дом, пусть на кровати в спальне хозяина он увидит забытый невзначай изящный пеньюар. Чтобы **E** захотел что-то купить, пробудите его воображение. Он покупает не продукт, а его потенциальные возможности. **E** восприимчив к цвету, музыке и образам. Часто реклама, ориентированная на **E** -потребителя, дает весьма смутное представление о продукте, поскольку вам продают идею, а не конкретные характеристики.

I покупает ощущение принадлежности к группе. Пример тому – часы Rolex. В их рекламе неизменно фигурируют знаменитости, которые носят Rolex. Таким образом часы становятся атрибутом принадлежности к определенному социальному слою.

Хорошая рекламная кампания должна охватывать все четыре сегмента рынка, при этом к носителю каждого стиля нужен особый подход. Это очень непростая задача, ведь то, что привлекает одного, может оттолкнуть другого.

В рекламном деле нередки и конфликты другого рода: менеджером по рекламе работает **E** -тип, а его клиентом является **P** , который возглавляет отдел продаж, или **A** , представляющий высшее руководство крупной компании. Полагаю, вы догадываетесь, чем чревата подобная ситуация. Руководитель рекламной службы создает **E** -рекламу и представляет ее на утверждение **P-** или **A** -боссу. При таком раскладе менеджера по рекламе ожидают печальные перспективы.

Коммуникация

Все мы знаем, как легко взять неверный тон, когда мы беремся что-то объяснять. Очень часто собеседник истолковывает ваши слова превратно. Чтобы успешно управлять, нужно уметь увлечь других своими идеями. Ваша задача – склонить людей к сотрудничеству.

Непонимание – основной источник организационных конфликтов. Чтобы избежать недоразумений, нужно адаптировать свой стиль к потребностям собеседника. Мы слишком часто рассчитываем, что другие подстроятся под нас. Но если вы и вправду хотите, чтобы вас поняли, приспосабливаться к собеседнику нужно вам. Общаясь с людьми, ориентируйтесь не на продукт, а на рынок. Сконцентрируйтесь на коммуникативных потребностях собеседника.

Как поступить, если вы новичок в организации или налаживаете отношения с новым клиентом, стиль которого вам незнаком? Узнайте, чем он занимается. Ознакомьтесь с организационной структурой компании, она расскажет вам многое. Если тот, кто вас интересует, занимается маркетингом, скорее всего, вы имеете дело с **E** . Если он работает в отделе продаж, это наверняка **P** . Если он вице-президент по продажам и маркетингу, его **P** -начало, скорее всего, возобладает над **E** -склонностями, поэтому считайте, что перед вами **P** . Бухгалтер, по всей вероятности, будет человеком **A** -типа.

Многое о человеке могут рассказать его офис, стол, манера одеваться, осанка, степень активности. Чтобы вас понимали правильно, будьте внимательным и чутким к другим людям,

наблюдайте, как они реагируют на ваши замечания и старайтесь подстроиться под их стиль.

Не забывайте, что Предприниматели **E** видят целостную картину, они нацелены на результат, динамичны, их методы не структурированы. Производители **P** тоже стремительны и нацелены на результат, но видят лишь ближайшую перспективу и поглощены выполняемой задачей. Они обстоятельны, их подход структурирован. Администраторы **A** разделяют интерес производителей к деталям и краткосрочным результатам, но в отличие от **P** -типа они организованны, медлительны и ориентированы на процесс. И наконец, Интеграторы **I,** подобно Предпринимателям, склонны к целостному восприятию происходящего, а их методы не структурированы. При этом они, как и **A** , ориентированы на процесс и неторопливы. Они ждут, пока дорогу проторят другие. (Определить стиль человека, не прибегая к психологическим тестам, вам поможет моя книга «Идеальный руководитель», глава 9.) Далее мы рассмотрим все стили по порядку. Сначала я расскажу, как общаться с Производителем, затем – как иметь дело с Администратором, далее – как разговаривать с Предпринимателем и, наконец, как вести себя с Интегратором.

Имейте в виду, чтобы успешно решать комплексные задачи менеджмента, вы должны научиться увлекать, убеждать и вести за собой не только своих подчиненных, но и коллег, а порой и начальство. Если все это вам удается, вы – потенциальный лидер.

Кто такой лидер? Лидер для взаимодополняющей команды то же самое, что большой палец для руки: он превращает команду в единое целое, как большой палец помогает разным пальцам действовать заодно, становясь рукой. Чтобы быть лидером, нужно уметь повести за собой подчиненных, коллег и даже босса, а для этого нужно знать подход к носителям разных стилей.

Как ни странно, труднее всего эффективно общаться с подчиненными. Почему? Нам кажется, что с подчиненными можно не церемониться, и, общаясь с ними, мы ведем себя невнимательно и небрежно. В итоге мы часто наталкиваемся на непонимание.

Чтобы успешно общаться с кем бы то ни было, нужно *все время* быть начеку. Попробуйте относиться к каждому человеку в вашей организации так, словно он ваш босс, даже если на самом деле это не так. Помните о главном: ваша задача – увлечь его своей идеей. Иными словами, вместо того чтобы применять власть, попробуйте употребить влияние.

Как вести себя с P – производителем, или героем-одиночкой

Производитель стремителен, ему всегда не хватает времени, его обычное занятие – борьба с кризисом. Он внимателен к деталям, целеустремлен, его методы структурированы.

Что из этого следует? Как общаться с **P** ?

Как завладеть вниманием P

Представьте, что вы позвоните своему **P** -боссу и скажете: «Шеф, не могли бы вы уделить мне три часа? Мне нужно обсудить с вами одну проблему». Выйдет ли из этого толк? Ясное дело, нет. **P** почти наверняка ответит: «Три часа? Боюсь, это получится не раньше октября 2012 г. Откуда, черт возьми, я возьму для вас три часа? У меня кругом сплошные кризисы, я еще не знаю, где буду завтра!»

На какое время можно рассчитывать, будучи реалистом? Пять минут. Десять минут. Максимум четверть часа. Постарайтесь быть кратким.

Прежде всего нужно завладеть его вниманием, а для этого вам, возможно, придется преподнести свою проблему как кризис, а не рядовой вопрос, требующий решения.

Почему? Потому что **P** всегда занят по горло. У него и без вас полным-полно проблем, но он занимается исключительно кризисами. А это значит, что, если ваша проблема – не кризис, ей придется подождать. Он скажет вам: «Положите ваш материал мне на стол», и больше вы о нем не услышите. Ваша записка останется у него на столе и канет в небытие

вместе с тремя сотнями других проблем.

Чтобы заинтересовать **P** -типа, заговорите о кризисе, и он уделит вам время.

Изложение материала

Когда вы вошли в его кабинет, не начинайте излагать вопрос с Адама и Евы. Лучше начните с конца, т. е. для начала подведите итог. Скажите ему, каковы ваши выводы. И лишь потом представьте дополнительный материал, который он попросит, и ответьте на вопросы. Главное – начать с конца, с решения, которое вы предлагаете.

После этого скажите, что вы уже работаете над этой проблемой и все, что вам нужно, – это его одобрение: «Шеф, у нас кризис, время поджимает, поэтому у меня уже есть решение. Мне нужно одно – чтобы вы дали мне добро».

Как получить одобрение своего решения

Почему нужно говорить подобные вещи? Потому что если цейтнота нет и вы еще не взялись за внедрение решения, он скажет: «Положите ваш материал мне на стол».

Если наш **P** – Герой-одиночка, вам и в самом деле придется взять инициативу на себя, потому что он никогда не доверит вам никакой работы; вы должны поручить ее себе сами. Но чтобы избежать ненужного риска, вам все равно нужно заручиться его согласием. Изложите дело примерно так: «Джим, у нас кризис, не могли бы вы уделить мне пятнадцать минут? Вот проблема, вот то, что я уже сделал. Чтобы довести дело до конца, мне нужно ваше одобрение». Все. Вопрос решен.

Теперь представьте, как воспримет подобный стиль общения **A** . Вы звоните ему и говорите: «У нас кризис, я уже принял решение и занимаюсь его внедрением». Что за этим последует? Вас немедленно уволят! «Кто дал вам право браться за внедрение решения? – закричит **A** . – Как вы посмели проявлять инициативу без моей санкции?»

Имея дело с **A** , вы не можете ступить ни шагу, не спросив разрешения. Впрочем, **E** -босс тоже уволит вас в подобной ситуации. Почему? Потому что то, что вы сделали, было не его идеей. В этих случаях нужен совсем иной подход.

Если вы **P** -тип и работаете под началом **A** , вероятно, вам случалось совершать ошибку, описанную ниже. Вы обнаружили проблему и нашли решение, а затем отправились к начальнику, чтобы рассказать, как вы ее решили. Вам было непонятно, почему он побагровел от ярости и метал громы и молнии. А причина заключалась в том, что вы поступили как **P** , имея дело с **A** , а тот не выносит подобный стиль. Вам нужно было сделать это в его манере.

Как отменить неудачный план

Как быть, если ваш **P** -босс поручает вам реализовать решение, которое вы считаете крупной ошибкой?

Если вы скажете, что у вас нет времени, он не поймет вас. «Значит, надо больше работать», – скажет он.

Лучше скажите, что в данный момент вы целиком и полностью поглощены борьбой с более серьезным кризисом и приметесь за порученную работу, как только у вас выдастся свободная минутка. Когда он поинтересуется, как идут дела, расскажите ему об очередном кризисе, с которым вы боретесь, и заверьте его, что при первой возможности выполните его поручение. Рано или поздно задание потеряет смысл, и вы сможете с чистой совестью забыть о нем раз и навсегда.

Если такая стратегия не работает, вам остается сказать прямо: «Я не буду это делать. Это грозит бедой». **P** -руководитель согласится с вами, если ваша позиция обоснованна и разумна. Хочу подчеркнуть, что я не советую выполнять решения, которые, по вашему мнению, чреваты катастрофой. Я считаю, что в таком случае нужно постараться

предотвратить беду или уволиться, третьего не дано. Если вы не уверены в правильности решения, попытайтесь переубедить тех, кто его принял, однако если это не удастся, вам придется подчиниться.

Как вести себя с А – администратором, или бюрократом

Руководителя **А** -типа в первую очередь интересует не *что* , а *как* . Он путает форму с функцией, а значит, вам придется уделять самое пристальное внимание форме. Его не волнует, разразился кризис или нет, для него гораздо важнее, соблюдаете ли вы надлежащую процедуру.

Как завладеть вниманием А

Не заговаривайте с Администратором о кризисах – он ненавидит их всей душой. Если вы хотите завладеть его вниманием, покажите ему, что ваша проблема – это нарушение давным-давно принятого правила, решения или корпоративного принципа, на худой конец элементарного здравого смысла: «Здесь явное отступление от правил. Мы все согласовали, но, представьте себе, они не выполняют договор. Так не пойдет. Это неправильно». Обязательно употребите слово «правильно».

Как получить одобрение своего решения

После этого познакомьте **А** -босса со своим решением. Ни в коем случае не морочьте ему голову альтернативными вариантами, предложите ему одно-единственное решение. Приведите как можно больше примеров, которые доказывают, что оно было успешно опробовано ранее. Составьте длинную пояснительную записку (чем больше бумаги, тем лучше), изобилующую подробностями и примечаниями. Убедите **А** , что ваше решение одобрено всеми светилами и авторитетами и не сопряжено с риском. Закончите свою речь фразой вроде: «Таковы мои рекомендации, и если из этого ничего не выйдет, я готов взять всю ответственность на себя».

А -руководитель всеми силами стремится избежать риска. Когда возникает проблема, найдите способ интерпретировать ее как отклонение – для Администратора это серьезный стимул взяться за ее устранение. В идеале ваше решение не должно быть сопряжено с риском. Тогда у **А** не будет оснований возражать, и он скажет: «Прекрасно, можете действовать».

Изложение материала

Как держаться с Администратором в обычных обстоятельствах, во время ежедневных собраний и обсуждения текущих вопросов несрочного характера? Вы должны соблюдать протокол.

Прежде всего никаких сюрпризов. Если вам нужно поговорить с **А** , заранее попросите его назначить вам встречу. Не вздумайте явиться к нему как снег на голову. Если вы это сделаете, первые полчаса беседы будут потрачены впустую. Вместо того чтобы слушать вас, Администратор будет терзаться мыслью о том, что вы застали его врасплох, не дав ему подготовиться. Он будет ощущать себя беззащитным и потому обиженным. Не забывайте, его день расписан по минутам. Его неделя расписана по минутам. Вся его жизнь распланирована. Поэтому ваш бесцеремонный поступок – внезапное появление – нарушает планы всей его жизни.

Договоритесь о встрече заранее и уведомите его о теме предстоящего разговора, чтобы дать ему время подготовиться.

Далее. Используйте поправочный коэффициент. Я употребляю этот термин для оценки и корректировки присущего каждому стилю восприятия времени. К примеру, **E** и **P** динамичны, а **A** и **I** действуют обдуманно и неторопливо.

Я обнаружил, что у меня как у **E** этот поправочный коэффициент равен шести. Когда я говорю своим подчиненным: «Мы справимся с этим за час», в действительности работа занимает шесть часов. Если я говорю им: «Мы сделаем это за неделю», на нее уходит шесть недель.

E -тип подобен орлу, который парит высоко в небе: единожды взмахнув крыльями, он преодолевает расстояние, которое на земле равно полумиле. Чем выше он парит в облаках, тем меньше кажется ему расстояние на земле.

Однако, чтобы проделать тот же путь, тому, кто остался на земле, приходится карабкаться на скалы и спускаться в ущелья, что требует немало времени. Предприниматель обычно упускает это из виду, поэтому важно не забывать про поправочный коэффициент.

Поэтому если вы, будучи **P** или **E** , отвели на предстоящий разговор с **A** полчаса, вам нужно позвонить ему и сказать: «Мне нужно встретиться с вами часа на три». Почему? Потому что нужно учитывать свой поправочный коэффициент. Если вы условитесь с **A** о получасовой встрече и задержитесь у него на три часа, он вам этого не простит. Оговорите продолжительность встречи заранее и придерживайтесь этой договоренности.

После этого вы подготовьтесь к встрече сами. Каким образом? Сделайте несколько медленных глубоких вдохов и выдохов. Предприниматели и Производители не умеют правильно дышать, они вечно задыхаются. Почему? Потому что все время носятся как угорелые. В Мексике, стране с **P** -культурой, шутят, что в споре проигрывает тот, кто первый замолчит, чтобы перевести дыхание. Самый важный прием, который нужно освоить Производителям и Предпринимателям, особенно если им приходится иметь дело с Администраторами и Интеграторами, – умение сбавлять темп. Чтобы добиться этого, научитесь правильно дышать.

Чем спокойнее вы держитесь, чем медленнее вы излагаете материал, тем больше вероятности, что **A** поймет то, что вы хотите сказать.

К тому же, снизив скорость, вы сможете внимательнее наблюдать за собеседником. Следите за его глазами и бровями, за движениями его рук. Важно не только *что* он скажет, но и *как* это будет произнесено. Если вы спешите, все это пройдет мимо вас. Чтобы стать более наблюдательным, вам нужно сбавить темп.

Снизьте скорость до того, как вы оказались в кабинете **A** . Дышите глубже. Притормозите, пока идете по коридору, поскольку от напряжения или возбуждения вы начинаете двигаться быстрее. **A** поджидает вас у себя в кабинете, перемещаясь в своем обычном темпе – как сонная муха, – и если вы не сбавите темп, вы налетите на него на скорости 150 миль в час. Сбавить скорость до темпа **A** важно еще и потому, что каждая из ваших идей заставит его задуматься о десятке, а то и сотне последствий. Ему нужно время, чтобы переварить эту информацию. Поэтому сбавьте темп.

В начале разговора напомните **A** , что вы намерены обсудить. Подтвердите, что повестка дня не изменилась. Повторяю, никаких сюрпризов.

Далее. Начните с вопроса номер 1. (Очень важно двигаться по порядку и начать с первого пункта повестки дня.) Излагая его суть, наблюдайте за выражением глаз **A** – если его взгляд станет отсутствующим, он вас больше не слушает. Он думает. О чем? О последствиях вашей идеи. К кому он прислушивается, глядя на вас затуманившимся взглядом? К самому себе. Слышит ли он вас? Нет.

Что вам делать, пока он прислушивается к самому себе? Прекратите говорить. Прекратите говорить! Для **E** это очень непросто, я знаю. Но прежде чем вы продолжите, чрезвычайно важно дождаться, пока **A** переварит информацию.

Чем вы должны заниматься, пока молчите? Если вы **E** , у вас в голове уже роится три сотни новых идей и вас так и подмывает поделиться ими, пока вы их не забыли. Не делайте этого. Запишите их на клочке бумаги. Вы сможете обдумать их позже. Как только вы их

запишете, у вас сразу станет легче на душе, ведь теперь вы можете вернуться к ним в любой момент. При этом вам не придется перегружать своего **A** -собеседника информацией. **A** проглатывает в час по чайной ложке, а **E** поит его из пожарного шланга. Сбавьте темп, иначе бедняга захлебнется.

Что произойдет, когда **A** очнется? Обычно, придя в себя, он задает вопрос. Какого рода? Речь пойдет о какой-нибудь мелочи, связанной с внедрением, что может раздосадовать вас, особенно если вы Предприниматель. Вы стремитесь мыслить масштабно, а этот тип спрашивает о каких-то пустяках.

Не расстраивайтесь. Вновь сделайте глубокий вдох и поблагодарите его. «Прекрасный вопрос. Позвольте, я запишу его». Лучше всего сделайте эту запись прямо на презентационной схеме, давая **A** понять, что его вопрос чрезвычайно важен для вас и вы не оставите его без внимания. Записав вопрос, скажите: «Благодарю вас. Отличный вопрос. Если не возражаете, я обдумаю его позднее, когда изложу суть дела до конца, чтобы мы могли обсудить ваш вопрос в более широком контексте». Так вы убьете сразу двух зайцев – **A** почувствует, что вы разделяете его беспокойство, а вы не позволите увести себя в сторону.

Продолжайте презентацию, пока его глаза не затуманятся вновь. Тогда опять прервитесь. Сделайте глубокий вдох. Подождите. Поблагодарите за вопрос, когда он последует. Запишите его. Продолжите изложение.

Таким образом, вы рассказываете ему, *что* и *почему* , прежде чем обсуждать *как* , т. е. проблемы внедрения.

Когда вы опишете ситуацию в целом, резюмируйте сказанное, чтобы убедиться, что **A** понял вас, и подведите черту: «Теперь позвольте ответить на ваши вопросы». Пришла пора разобраться с деталями и обсудить их по порядку одну за другой. При таком подходе **A** не удастся возразить или наложить на вашу идею вето, пока он не поймет, в чем она состоит. Не давайте ему перейти к обсуждению *как* , пока не изложите *что* и *почему* . Мне приходилось видеть, как **A** то и дело прерывает собеседника вопросами о несущественных мелочах, затягивая презентацию до бесконечности. Это называется нырнуть в мышиную нору и добраться до Китая, тогда как на самом деле вы всего-навсего предлагаете маршрут до ближайшего торгового центра.

Если вы готовы ответить на вопросы **A** сразу, действуйте. Но будьте осторожны. Если вы не уверены в ответе, лучше попросите дать вам время подумать. Пусть **A** назначит вам время, когда вы сможете прийти и ответить на вопросы.

Если вы отнесетесь к вопросам **A** добросовестно, возможно, вам придется внести поправки в свои первоначальные рекомендации. Значит, так тому и быть. Главное, что, получив возможность обдумать детали, вы избежали ряда серьезных ошибок. Значит, **A** заслуживает благодарности.

Как долго может продолжаться встреча с **A** ? Ровно столько, сколько на нее отведено. Не говорите: «Еще десять минут, и мы закончим». В этот момент вы начнете торопиться, а самые досадные ошибки обычно делаются в последние минуты затянувшейся встречи.

Если вы **E** , вам будет очень трудно остановиться на полпути. Но не забывайте: менеджмент – это умение увлекать своими идеями. Ваша задача – не увлечься самому, а воодушевить другого человека. Общаясь с **A** , говорите на его языке, лишь тогда он согласится на ваши предложения.

Как отменить неудачный план

Что делать, если ваш **A** -босс поручает вам выполнить план, который чреват губительными последствиями? Как уклониться от такого поручения и не лишиться должности?

Здесь уместен уже знакомый вам прием. Чтобы переубедить босса, найдите в плане изъян, который говорит о том, что он идет вразрез с корпоративными принципами или прецедентами. Например, он может повлечь слишком большие издержки или

непредсказуемые последствия. Администратор терпеть не может нарушения правил и в глубине души убежден, что любые непредсказуемые факторы неуправляемы. Если вы убедите его, что таких нарушений множество, он откажется от своего плана сам.

Общаясь с человеком **А** -склада, следует иметь в виду еще один важный момент, особенно если вы сами – **Е** -тип.

Е не воспринимает числа буквально. Для него они обозначают всего лишь порядок величин. Когда **Е** говорит: «Мы продали миллион», – реальные цифры могут колебаться в пределах от полумиллиона до полутора миллионов.

Для **А** миллион – это действительно миллион. 999 999 – еще не миллион. Это одно из серьезных различий между **Е** и **А** и одна из основных причин, по которым **А** не доверяет **Е** . Администратор думает: «Бог знает, что может наплести этот тип. Он не хозяин своему слову. Он говорит: „Мне нужно поговорить с тобой полчасика“, а потом опаздывает на тридцать минут и торчит у тебя три часа. Цифры, время, слова для него не имеют значения. Все, что он говорит, просто сотрясение воздуха, и я ему не доверяю!»

Разговаривая с **А** , помните, что он понимает сказанное буквально, и постарайтесь с этим считаться. Не смешивайте идеи с фактами. Если вы упомянете как факт то, что им не является, как только **А** заметит вашу ошибку, вам конец. Вы навсегда утратите его доверие, и он будет отвергать все, что вы скажете, как недостойное внимания.

Как вести себя с Е – предпринимателем, или поджигателем

Общаясь с **Е** -типом в той же манере, что и с **А** , вы тратите время впустую. Пояснительная записка на тридцать страниц с подробным изложением проблемы и ее решения здесь неуместна. **Е** не станет читать тридцать страниц. Он положит записку на стол и забудет о ней навсегда.

Более того, Предприниматель отвергает любую идею, если она не принадлежит ему самому. Если вы явитесь к **Е** и скажете: «Шеф, вот проблема, а вот ее решение. Мне нужно лишь ваше одобрение», скорее всего, он ответит: «Это не та проблема и не то решение». Он сделает все, чтобы подменить проблему, раскритиковать ваше решение, найти в нем брешь и выявить его недостатки. Почему? Потому что он хочет поставить на нем свое клеймо. Он не любит идеи, которые доведены до конца и не требуют его участия. В таком случае **Е** кажется, что вы взяли всю ответственность на себя и идете в атаку, а он остался позади, забытый и никому не нужный. У него возникает ощущение, что им пренебрегли. И рано или поздно он найдет способ поставить вас на место.

Как завладеть вниманием Е

Как же вести себя с **Е** , если у вас возникла проблема? Первое: не называйте ее проблемой. Проблемы не интересуют **Е** , они вызывают у него досаду и раздражение, ему некогда говорить о проблемах.

Вместо этого подумайте, как можно превратить вашу проблему в возможность. Войдя в кабинет **Е** , не говорите: «У нас проблема». Скажите что-нибудь вроде: «У нас появилась возможность делать свою работу лучше» или «У нас есть возможность кое-что изменить. Каково ваше мнение?»

Второе, о чем вам следует подумать, – это как сделать свое решение его идеей. Здесь могут помочь такие фразы, как «я предлагаю…», «позволю себе посоветовать…», «я тут подумал…», «мне кажется, что…» или «как вы считаете?». Дайте **Е** возможность поставить на решении личное клеймо.

Заметьте, я имею в виду не только ваше начальство, но и подчиненных. Если вы разговариваете с **Е** -подчиненным приказным тоном: «Вот что ты должен сделать. Сделай это так, как я хочу, и к тому сроку, который я назначу. Ясно? Иди работай!» – он останется

обиженным и недовольным. Вы не дали ему проявить свои творческие способности. **E** нравится конструировать поезд и разрабатывать маршрут, которым он будет следовать.

С любым **E** – будь перед вами начальник, коллега или подчиненный – нужно говорить на **E** -языке. «Как вы считаете?», «Что вы предлагаете?», «Каким образом вы бы исправили эту ситуацию?». Тогда он непременно оживится и скажет: «Да, звучит неплохо, но что, если мы к тому же…» – и начнет дополнять идею собственными мыслями. Вам останется лишь найти способ включить его идеи в общее решение, чтобы оно стало его собственным.

Изложение материала

Из четырех типов руководителей **E** хуже всех умеет слушать других. Он полон идей и любая ваша фраза может натолкнуть его на новую мысль. Поглощенный новой идеей, он забывает о собеседнике. К счастью, то, что он отключился, можно легко определить по его блуждающему взгляду. Поэтому, излагая суть вопроса, следите за выражением глаз **E** так же, как вы наблюдали за **A** . Если взгляд вашего собеседника стал отсутствующим, значит, он больше вас не слышит. Продолжая говорить, вы лишь раздосадуете **E** , поскольку помешаете ему прислушиваться к собственным только что родившимся идеям.

Зная эту черту **E** , дайте ему возможность дискутировать с самим собой. Попросите его уделить вам пять минут и предложите, чтобы он записывал свои замечания к тому, что вы скажете. Затем начинайте излагать материал. Увидев, что **E** начал писать, а его взгляд стал отсутствующим, сделайте паузу. Дайте ему подумать. Дождитесь, пока он закончит писать и вновь встретится с вами взглядом.

Не просите уделить вам больше пяти, максимум пятнадцати минут. Пока **E** будет слушать вас, у него появится так много новых идей и вопросов, что молчать больше четверти часа будет ему не под силу. Слушать **E** – все равно что пить из пожарного шланга, однако, беседуя с ним, нужно выдавать информацию чайными ложками.

Вернувшись на землю из мира грез, **E** может задать вопрос или возразить. Скажите ему то же самое, что вы говорили **A** : «Прекрасный вопрос, давайте обсудим его позднее», – и запишите его в блокнот, а еще лучше на презентационной схеме. Это чрезвычайно важно: непременно запишите все вопросы и обдумайте их после завершения презентации.

Теперь, когда **E** знает, что ни один из его вопросов не останется без ответа, его глаза проясняются, и он готов слушать дальше. Изложив следующую порцию материала, вновь дайте ему время переварить информацию. Запишите его вопросы и продолжайте презентацию.

По истечении пяти или пятнадцати минут дайте **E** возможность высказаться, попросите пять минут, чтобы ответить, и продолжайте дальше описанным порядком. Не беспокойтесь о времени. **E** не станет вас торопить, если вы позволите ему комментировать сказанное и *переиначивать* его на свой лад.

И наконец, отвечая на вопросы по завершении презентации, позаботьтесь о том, чтобы итоговое решение несло на себе отпечаток индивидуальности вашего **E** -собеседника – принадлежит идея ему или нет, он непременно должен внести в нее свои поправки.

Как преподнести собственное решение

Как быть, если у вас уже есть решение и вы опасаетесь, что **E** может изменить его? Как сохранить его в неприкосновенности? В этом случае я предлагаю использовать испытанный тактический прием, но имейте в виду: если вы попадетесь с поличным, вам несдобровать.

Изложите ваше решение, но при этом умышленно сделайте очевидную ошибку. **E** тут же заметит ее и внесет поправки. Это позволит ему ощутить свою причастность к принятому решению. После этого вы вольны действовать так, как собирались изначально.

В рекламном бизнесе это называется «метод волосатой руки». Готовя раскадровку для рекламного ролика, художник намеренно пририсовывает одному из персонажей чудовищно

волосатые руки. Они сразу привлекают внимание **Е** -клиента, который говорит: «Это плохо, исправьте». В итоге он чувствует, что внес в процесс свой вклад и причастен к результатам работы. Но горе вам, если вы попробуете проделать тот же самый трюк с **А** . Его рассуждения о волосатых руках могут оказаться нескончаемыми.

Однако на **Е** этот прием действует безотказно. Как-то раз один из моих клиентов, архитектор, сказал мне: «Я прислушался к вашей идее и опробовал ее на практике. Теперь, занимаясь проектированием, я умышленно делаю ошибку, которая сразу бросается в глаза, непременно в самом начале. Ее трудно не обнаружить, и когда клиент замечает ее, он забывает про все остальное. В итоге, вместо того чтобы вносить в проект нежелательные для меня изменения, он вносит поправки, к которым я уже готов, потому что сам подбросил ему ошибку, и я могу вздохнуть свободно».

«Будьте осторожны. Ошибка не должна быть слишком нелепой, иначе вас могут уволить».

Как отменить неудачный план

Если вы работаете под началом **Е** и его план вызывает у вас возражения, не рассчитывайте, что он забудет о своих намерениях. И не критикуйте его идею в беседах с другими людьми. Слухи об этом неизбежно дойдут до вашего босса.

Вместо этого подумайте, как противостоять **Е** , не вызвав у него ощущения угрозы. Есть несколько способов сделать это.

1. *Попробуйте отговорить его* . «Вы – босс, и, само собой, последнее слово за вами. Я готов подчиниться, но, прежде чем вы примете окончательное решение, уделите мне четверть часа. Я хочу объяснить, почему меня смущает то, что вы мне поручили». Избрав этот путь, я иногда действительно кладу на стол часы, чтобы **Е** меня не прерывал.

Никогда не говорите: «Я не согласен с вами, потому что…» Как только вы произнесете «не согласен», **Е** тут же перестанет вас слушать. «Это неудачная идея, потому что…» тоже не годится. Лучше начать так: «Боюсь, что это не даст тех результатов, которых вы ждете, поскольку…» Постарайтесь утолить его жажду похвалы: «Я сделаю все, что вы скажете, я не собираюсь с вами спорить, я просто опасаюсь, что так мы не добьемся того, что вы хотите. Боюсь, это может вызвать нежелательный побочный эффект. Именно поэтому мне хотелось убедиться, что я правильно понял ваши намерения».

По существу, так вы заверяете его, что вы на его стороне. Обычно **Е** откликается на такой пассаж вполне дружелюбно: «Так что же вас беспокоит? Поделитесь своими опасениями».

Когда он позволит вам высказаться, не давайте ему перебивать себя. Позаботьтесь, чтобы у него в руках был лист бумаги и он мог записывать свои соображения, пока вы говорите. Но не злоупотребляйте его терпением. Он не выдержит больше пятнадцати минут.

2. *Попросите дать больше времени на внедрение* . «Нельзя ли немного подождать, я хочу осмыслить это решение?» Не исключено, что вскоре **Е** забудет о своем решении напрочь. Если внедрение будет отложено, возможно, через некоторое время он скажет: «У меня есть идея получше».

3. *Скажите «да»* . Как только вы скажете «да», он успокоится. После этого отправляйтесь к себе в кабинет и составьте длинный – чем длиннее, тем лучше – перечень деталей внедрения. Каждый пункт сформулируйте в виде вопроса: «Как поступить в данном случае – так или эдак?»

Покажите этот список **Е** и скажите: «Мне хотелось бы задать вам несколько вопросов. Как поступить с этим? Что делать с тем?»

Е не любит доводить дело до конца, возиться с деталями и выбирать оптимальные варианты. Он любит кататься, но не любит возить санки. Скорее всего, ответив на пару вопросов, он не выдержит и скажет: «Знаете, мысль неплохая, но давайте отложим этот разговор до поры до времени». Как правило, после этого он больше не вспоминает о

принятом решении.

4. *Попросите отдать письменное распоряжение* . Если ваш **E** -босс настаивает на своем и требует, чтобы работа была выполнена, а вы не желаете брать ответственность на себя, попросите, чтобы он отдал письменное распоряжение и скрепил его своей подписью. **E** терпеть не может составлять подобные документы, и дело можно будет считать закрытым.

5. *Уволиться* . Если ситуация слишком серьезна, если вы убеждены, что внедрять принятый план недопустимо, вам остается сказать: «Простите, я не могу на это пойти. Это будет катастрофой для компании, и я не намерен в этом участвовать. Я ухожу».

Как сообщать E дурные новости

Если, излагая проблему, вы хотя бы намеком дадите **E** понять, что она возникла по его вине, он примется осыпать вас упреками: «Не понимаю, о чем вы говорите!», «Это вы заварили кашу!», «Вы перебудоражили всю организацию!», «Вы не справляетесь со своими обязанностями!». Он непременно обвинит вас в том, что вы пытаетесь посеять в организации смуту.

Главное, чтобы дурные новости не бросали тень на самого **E** . Предприниматель вспыльчив и подозрителен, и, общаясь с ним, нужно очень осторожно выбирать слова: «Похоже, у нас есть возможность кое-что усовершенствовать. Как, по вашему мнению, нам следует действовать?» Употребив слово «похоже», вы рискуете меньше, чем выражаясь более определенно. Если **E** отвергает ваше предложение, вам остается одно – отступить. Если он скажет: «Это любопытно, но вам не стоит об этом беспокоиться», проявите чуть больше настойчивости: «Да, и все же, судя по всему…» Но берегитесь – если ему покажется, что дурные новости могут запятнать *его* репутацию, он начнет подыскивать козла отпущения, и скорее всего, вы попадетесь ему под руку первым.

Как вести себя с I – интегратором, или горячим сторонником

К чему стремится Интегратор, или Горячий сторонник – крайнее проявление **I** -типа? Главное для него – прийти к согласию, достичь консенсуса.

Как завладеть вниманием I

Что вы услышите в ответ, если вы придете к **I** и скажете: «Шеф, у нас проблема, а вот ее решение. Нам хотелось бы получить ваше одобрение»? «Еще не время, мы еще не готовы, обсудили ли вы это с Руди, поговорили ли с Полом, рассказали ли Денис?» Перво-наперво он захочет изучить политический климат.

Поэтому прежде чем идти со своей проблемой к **I** , хорошенько подготовьтесь. Поговорите с Руди, Полом, Денис и Нэнси и выясните их мнение. После этого идите к **I** и скажите: «Джо, у нас проблема, мы обсудили ее и пришли к единому мнению. Вот наше решение. Мы хотим получить ваше одобрение». **I** немедленно спросит: «Кто согласен с этим решением, а кто против? Как насчет Дэна? Поговорили ли вы с Биллом?»

Если **I** считается с мнением Дэна, а вы с ним не поговорили, он скажет: «Полагаю, мы еще не готовы».

Если вы можете сказать: «Да, он обеими руками за», тогда **I** , по всей вероятности, скажет: «Тогда чего мы ждем? Пора браться за дело».

Что произойдет, если применить ту же тактику к **E** ?

Представьте, что вы Интегратор, а ваш босс – Предприниматель. Вы считаете, что умеете решать проблемы. Если возникает проблема, вы идете и обсуждаете ее со всеми, кого она касается, улаживаете все конфликты, а потом отправляетесь к своему **E** -боссу и говорите: «Шеф, у нас возникла проблема. Мы собрались и обсудили ее. Мы пришли к

единому мнению по поводу сути проблемы и ее решения. Хотелось бы получить ваше одобрение».

Как отреагирует **E** -руководитель? Его бросит в жар. Он подумает: «Господи, да этот парень собирается устроить революцию у меня за спиной. Он замышляет переворот. Никто из моих подчиненных ни разу не упоминал об этой проблеме. Вместо этого они уходили в заднюю комнату и обсуждали ее без моего участия, а теперь хотят заставить меня одобрить их решение!»

E никогда не простит вас и никогда об этом не забудет. Он уволит вас при первом удобном случае. **I** нередко сталкивается с подобной проблемой: он пытается достичь консенсуса, поощряя участие персонала в управлении, но в итоге **E** -босс увольняет его.

Резюме

Разные люди по-разному понимают одни и те же слова, имеют разные потребности и по-разному подходят к принятию решений. Чтобы успешно общаться и увлекать их своими идеями, вам придется подстраиваться под их стиль. Это сложно, поскольку ни **P** , ни **A** , ни другие стили не встречаются в чистом виде. Любой человек – это сплав. Как определить, какой стиль следует избрать?

Изложение материала

Хороший менеджер должен быть чутким. Если, применив один подход, он видит, что его не поняли, он пробует другой. Стараясь увлечь собеседника своей идеей, он зорко следит за ним и вносит поправки в свой стиль общения, пока не добьется понимания.

Чтобы добиться успеха не только в менеджменте, но и в жизни, важно понимать, с кем вы говорите и как держаться с данным собеседником. Всесторонне развитый человек должен уметь общаться с носителем любого стиля. Такое умение сродни навыкам полиглота. Можно прекрасно выйти из положения, зная только английский, но вы будете вызывать уважение и восхищение окружающих, если сможете общаться с ними на их родном языке.

В следующей главе даны конкретные рекомендации по общению с носителями разных стилей.

Как обращаться с P

Поведение
Не обращайте внимания на жалобы и устанавливайте приоритеты

Производитель часто жалуется, что не успевает переделать все дела. На самом деле он рисуется. **P** отдается любой работе всей душой, поэтому что бы он ни делал, он всегда занят по горло.

Иногда я шутя говорю, что **P** тревожится, когда ему не о чем тревожиться. Он трудится не покладая рук, и если ему нечем заняться, не находит себе места. Когда его стол завален бумагами и записками о телефонных звонках, он ощущает себя нужным. Если его стол пуст и чист, ему кажется, что он стал лишним, и это приводит его в смятение.

Первое правило общения с **P** : не принимайте близко к сердцу его жалобы на то, что он завален работой. Так уж он устроен. Не пытайтесь разгрузить его, это расстроит его еще больше.

Второе правило: определите приоритетность стоящих перед Производителем задач. У самого **P** это получается не лучшим образом. Каждый раз говорите ему, какими проблемами следует заняться в первую очередь, а что может подождать. Не давайте **P** слишком много

мячей сразу – он неважный жонглер. Если установить очередность выполнения задач, **P** будет загружен – значит, доволен, – а дело не будет стоять на месте.

Коммуникация
Вам придется использовать жесткие методы

Чтобы заставить **P** свернуть с избранного пути, приходится применять жесткие методы.

Что я имею в виду? Тугодум **P** – сильная, волевая натура. Чтобы остановить его или заставить сменить курс, нужно обладать не меньшей силой. Соберите убедительные доказательства потенциальных негативных последствий, чтобы прийти к **P** не с пустыми руками. Не мешкайте, атака должна быть напористой и молниеносной. Производитель не понимает намеков, на него не действуют китайские пытки. Обходиться с ним мягко нельзя. *Обиняками* можно изъясняться с **E** или **I** – они поймут, что вы хотите сказать. Имея дело с **P** , не пытайтесь подсластить пилюлю, дипломатические ухищрения здесь неуместны. Он поймет вас, только если вы говорите прямо и откровенно.

Принятие решений
Обозначьте переходные зоны

P различает лишь черное и белое, серое ставит его в тупик. Он хочет услышать «да» или «нет»: «Говорите прямо, я хочу четко представлять ситуацию». Дискуссии он считает потерей времени.

Вам придется напоминать Производителю, что между черным и белым есть серые зоны и иногда, чтобы найти решение, нужно пробираться на ощупь. **P** это кажется странным, поэтому повторяйте это почаще.

Бездействие для P – разновидность действия.

На собраниях **P** готов в любую минуту начать действовать. Любой шаг, даже неверный, он расценивает как движение вперед.

Сидя на собрании, **P** нетерпеливо ерзает. Он тратит уйму энергии, чтобы сдержаться и не ринуться в бой. Он подобен автомобилю с мощным двигателем. Чтобы удержать его на месте, нужны хорошие тормоза.

Мой опыт работы с **P** говорит о том, что нужно всегда помнить о его готовности сорваться с места. Дам вам простой совет: не уступайте напору **P** , который стремится поскорее взяться за дело, *не важно за какое* . Прежде чем позволить ему действовать, убедитесь, что вы приняли правильное решение.

Если вам не под силу удержать производителя самому, найдите того, кто с ним справится, иначе **P** непременно наломает дров.

Не знать – значит знать нечто весьма важное

Если **P** чего-то не знает, ему становится не по себе. Когда я занимаюсь коучингом Производителей, они часто спрашивают: «Доктор Адизес, куда вы нас ведете?» – и приходят в замешательство, когда я говорю: «Не знаю, пока я лишь зондирую почву, давайте не будем торопиться».

Решать проблемы – все равно что брести по лабиринту: вам то и дело приходится выбирать, куда двигаться дальше, а порой возвращаться и искать иной путь. Такие поиски тягостны для **P** . Ему хочется решить проблему, не сходя с места, и идти дальше.

Поэтому я говорю Производителям: «Если мы чего-то не знаем, мы знаем нечто очень важное. Не торопитесь, нельзя понять все сразу. Мы ликвидируем пробелы в своих знаниях в дальнейшем».

Внедрение
Определить корпоративные принципы, правила и указания

Р лучше всего действует в условиях определенности, когда вокруг только черное и белое. Любая неясность сбивает его с толку и снижает результативность его работы.

Чтобы **Р** работал результативнее, четко определите корпоративные принципы и правила и установите приоритеты. «Ступай и сделай то-то, а затем возвращайся», «Теперь переходи к тому-то и тому-то». В таких условиях **Р** расцветает.

Формирование команды
Помогите ему поделиться работой с другими

Р кажется, что он один в ответе за целый мир. Если вы придете к нему в кабинет, чтобы рассказать о проблеме, он тут же скажет: «Положите ваш материал мне на стол». Он хочет решить все проблемы сам. Он похож на пса, который не может устоять перед куском мяса.

Как объяснить **Р** , что круг его обязанностей ограничен? Определите его роль предельно четко – что он должен делать и чего делать *не* следует. Если не очертить границы его обязанностей, он будет хвататься за все подряд.

Управление изменениями
Будущее уже наступило

Р способен лишь на ответные, а не на упреждающие действия. Он принимается за дело, лишь дождавшись кризиса. Он чрезвычайно недальновиден. Поэтому, работая с **Р** , я все время стараюсь показать ему страшные последствия, которыми чревато бездействие *в настоящем* . Его непременно нужно убедить, что беда разразится вот-вот. Если завести разговор о том, что произойдет десять лет спустя, он и ухом не поведет.

Так, одной компании из числа моих клиентов предстояло полностью переосмыслить свою стратегию. Конкурирующая фирма не только успешно копировала ее продукцию, но и обошла ее в маркетинге. На тот момент она успела внедриться лишь на рынок США, но было понятно, что не за горами освоение Европы, а потом и Англии, где находилась штаб-квартира моего клиента.

Я сказал: «Представьте, что прошло три года. Что мы видим? Захватив американский рынок, ваш конкурент перебрался в Англию. Он продумал ассортимент, развернул эффективную рекламную кампанию, отладил систему сбыта и открыл три сотни магазинов. У него нет отбоя от покупателей. Что сделали мы, чтобы не допустить этого? Что будет с нами дальше? На каком свете мы находимся?» Чтобы заставить **Р** опередить события, а не махать кулаками после драки, я описываю будущее так, словно оно уже наступило.

Глава 10
Как вести себя с другими людьми

Как обращаться с А

Коммуникация
Заставляйте А высказывать свои мысли вслух

Администратор старается держать язык за зубами. Он не любит рассказывать, что у него на уме, пока хорошенько не взвесит свою идею.

Вам нужно лишь подождать, пока он созреет.

Но вы можете попытаться разговорить его: «Поделитесь своими соображениями, даже если ваши выводы не окончательны. Пусть вы еще ничего не *решили* , скажите, каково ваше *мнение* . Не страшно, если ваши мысли будут непоследовательными. Возможно, мы примем и поймем вашу точку зрения и обеспечим вас полезной информацией».

Принятие решений
Нелинейное мышление – это нормально

A мыслит линейно. Он не понимает, что логика изложения зависит от цели высказывания и порой С может опережать В.

A страшно огорчается, если дискуссия отклоняется от намеченного курса. Для него это слишком сложно: «Остановитесь! О чем вы говорите? Представляете ли вы последствия такого решения и связанные с ним издержки?» Это приводит в ярость **E.** «Не представляю! Я просто размышляю вслух!» – огрызается он.

A не понимает, что дискуссия предполагает многообразие мнений. Успокойте его: «Не переживайте, решение еще не принято. Мы просто рассматриваем возможные варианты. Говорят, удовольствие доставляет не цель путешествия, а движение к ней. Присоединяйтесь к тем, кто отправился в путешествие. Команда изучает альтернативы и возможности. Еще ничто не решено. Не волнуйтесь, пока мы просто целуемся, и никто не собирается жениться».

Формирование команды
Вопрос – это не всегда возражение

A и **E** часто воспринимают вопрос как вызов или несогласие с их идеями.

Что я делаю в такой ситуации? Когда на собрании на нас в конце концов находит озарение и появляется подходящая идея, я говорю: «А сейчас пусть каждый возьмет лист бумаги и проведет на нем две горизонтальные линии, поделив его на три части. Верхнюю часть озаглавьте "Вопросы", среднюю – "Сомнения", а нижнюю – "Возражения"».

Дадим каждой категории определение.

«Вопросы» означают, что вам нужна дополнительная информация. «Что находится здесь?», «Что находится там?», «Что происходит здесь?», «Что происходит там?», «Как это будет работать?». Вы не выражаете свое мнение – возможно, оно еще не сложилось. Вы просто задаете вопросы.

«Сомнения» означают, что вы располагаете необходимой информацией в полном объеме, но сомневаетесь, что идея будет работать. В этой части запишите, что вас смущает.

«Возражения» означают, что вы твердо убеждены в неработоспособности идеи. Запишите почему.

Затем я излагаю предложенное решение во всех подробностях, а все остальные записывают свои вопросы, сомнения и возражения.

Потом мы обращаемся *только* к вопросам, не касаясь сомнений и возражений, и пытаемся на них ответить. Никто не воспринимает это как угрозу и не обижается, ведь мы условились, что вопрос – это не возражение. Мы задаем вопросы один за другим и сообща отвечаем на них, пока все они не будут решены.

Поскольку вопросы отделены от сомнений и возражений, каждый понимает: «Это всего лишь вопрос. Пока никто ничего не решил. Я могу не волноваться». Разбираясь с вопросами – а среди них часто встречаются вполне обоснованные, – мы вносим поправки в предложенное решение, и оно меняется, развивается и совершенствуется у нас на глазах.

Когда на все вопросы даны ответы, мы вновь обращаемся к перечню вопросов, сомнений и возражений (я называю его ВСВ-списком). Что будет, если перевести «сомнения» в категорию «вопросы», а «возражения» – в категорию «сомнения»? У нас получится новый

список. Мы начинаем процесс заново и вновь работаем только с вопросами, пока не ответим на все.

Затем мы составляем еще один ВСВ-список, и теперь уже бывшие возражения становятся вопросами. Процесс продолжается, пока на вопрос «Есть еще вопросы?» мне не отвечают, что вопросов больше нет. «Есть сомнения?» Сомнений нет, мы с ними уже разобрались. «Возражения?» Их тоже нет.

Иногда группа сталкивается с вопросом, который не удается разрешить описанным способом. В этом случае я пользуюсь методологией под названием «диалектическая конвергенция». Она предполагает выявление исходных посылок, которые стоят за возражениями. Мы отвечаем на вопрос *почему* и погружаемся все глубже и глубже, исследуя эти *почему* , пока не выявим источник возражений. Затем мы пытаемся устранить этот источник.

Если и это не помогает, я откладываю дальнейшее обсуждение до следующего собрания. Обычно после того, как люди на некоторое время откладывают решение, они возвращаются к нему куда более спокойными и расположенными к изменениям. Время – лучший лекарь. Через неделю или через месяц, когда мы соберемся вновь, люди свыкнутся с мыслью о том, на что не согласны сегодня.

Управление изменениями
Ничегонеделание тоже стоит денег

Что бы вы ни решили предпринять, **А** скажет, что это слишком дорого. На самом деле очень часто бездействие обходится дороже, чем *действие* . Это хорошо иллюстрирует фраза, которую можно услышать в Америке: «Если вам кажется, что образование стоит слишком дорого, подумайте, во что обойдется его отсутствие».

Если **А** говорит, что внедрение решения требует слишком больших затрат, ответьте: «Вы правы, это недешево. Но во что обойдется бездействие?» После этого сравните издержки того и другого.

Как обращаться с Е

Коммуникация
Чтобы понять одного, нужны двое

Зачастую понять **Е** очень непросто. Он намного опережает всех остальных. Он схватывает суть проблемы и знает, куда намерен двигаться, но ему трудно растолковать свои идеи другим. Когда его не понимают, он обижается и злится.

Недавно в Мексике со мной произошел такой случай. Я консультировал одного из представителей высшего руководства, который знал, что собирается делать, но был не в состоянии изложить свой план. Когда я пытался помочь ему, он начинал злиться. Он не мог сформулировать свои мысли сам, но *мои* попытки сделать это не вызывали у него ничего, кроме раздражения. Он явно считал себя гением, окруженным идиотами, и я подтверждал его худшие опасения.

В такой ситуации нужно сказать: «Я не пытаюсь вам противоречить, я просто хочу понять вас». (*Не* говорите: «Я не понимаю вас», – этим вы подтвердите его давнее подозрение, что перед ним непроходимый тупица.)

Чтобы выразить свое восхищение **Е** -собеседником и продемонстрировать желание понять его, скажите: «Мне хотелось бы лучше понять вас. Позвольте задать вам вопрос». Не забудьте, что любое высказывание следует построить как вопрос.

Если **Е** начинает сердиться – а он весьма вспыльчив – повторите: «Простите, но мне хотелось бы понять, в чем состоят ваши планы, чтобы должным образом воплотить их в

жизнь».

Если, задав ряд вопросов, вы так и не разобрались, что имеет в виду **E** , найдите среди присутствующих того, кто считает, что понял услышанное и может растолковать его смысл остальным. Часто таким «переводчиком» оказывается тот, кто хорошо знает **E** и может объяснить его идеи. Если первый переводчик потерпел фиаско, пусть это попробует сделать кто-то другой. Ищите переводчика, пока **E** не скажет: «Да. Именно это я и имел в виду». Непременно позаботьтесь о том, чтобы атмосфера была доброжелательной и люди не спорили, а старались понять друг друга.

Чтобы услышать собеседника, E должен выслушать самого себя

После того как **E** выскажется, его взгляд нередко становится отсутствующим. О чем он думает? Он вслушивается в собственную тираду, чтобы понять, сумел ли он адекватно выразить свою мысль.

Не мешайте ему. Помолчите и подождите. Вас ждет нечто весьма любопытное. Часто, вернувшись на землю, **E** начинает опровергать собственные тезисы: «На самом деле я имел в виду нечто совсем другое…» Это означает, что он недоволен своим выступлением. Мысли, высказанные вслух, не успели вызреть. Далее все повторяется: **E** излагает свои соображения и обдумывает сказанное. Его взгляд вновь делается отсутствующим, после чего он спускается на землю и говорит: «А еще мы должны…»

Так выглядит процесс созидания. Подобным образом пишется книга – итоговый вариант имеет мало общего с черновиком. Хорошая книга переписывается много раз.

Если вы **A** , вас так и подмывает сказать: «Вы противоречите сами себе, это полная бессмыслица». Воздержитесь от замечаний такого рода, не мешайте **E** творить. Он созидает на ходу, и ему нужна благожелательная аудитория.

Если взгляд **E** прояснился и он смотрит на вас, значит, процесс завершен. Если вы будете терпеливы и позволите ему разобраться со своими мыслями, он спросит вас: «Что вы об этом думаете?» Пытаясь поторопить **E** , вы выведете его из себя. Поэтому наберитесь терпения и ждите.

Какого бы стиля ни придерживались вы сами, всегда имейте при себе блокнот. Он пригодится и в данной ситуации. Пока **E** витает в облаках, вы можете привести в порядок собственные мысли и сформулировать следующий тезис. Проводя занятия с клиентами, я требую, чтобы каждый имел при себе блокнот. Участники дискуссии записывают то, что хотят сказать, вместо того чтобы перебивать других. Это помогает соблюдать дисциплину на собрании.

Просите его повторить ваши слова

Попросив **E** повторить ваши слова, будьте готовы к сюрпризам. Почему? Потому что речь собеседника наводит его на новые мысли и он воспринимает сказанное через призму собственных только что возникших идей.

Если вы хотите, чтобы **E** выполнил *ваше* распоряжение, а не действовал по *своему* усмотрению, непременно попросите повторить то, что вы сказали, и убедитесь, что он уяснил все **PAEI** -аспекты вопроса, т. е. *что, как, когда* и *кто* должен сделать.

Принятие решений
Если возникает проблема, не обращайтесь за помощью к E

Если вы отправитесь к **E** с одной проблемой и попросите, чтобы он помог вам решить ее, вы уйдете из его кабинета с десятком нерешенных проблем.

E обожает решать проблемы, но при этом он отдается потоку сознания, попутно задаваясь множеством вопросов и тем самым усложняя проблему. Собственные идеи

вызывают у него такое воодушевление, что ему не терпится опробовать их на практике. Любая проблема, с которой вы к нему придете, напомнит ему о сотне других нерешенных проблем, и он попытается решить их единым махом и начнет раздавать поручения направо и налево.

В конце концов большинство сотрудников приходит к выводу, что идти с проблемами к **E** нельзя. Если он интересуется: «Как дела?», – ему отвечают: «Прекрасно».

Однако если вам не избежать встречи с **E** , не показывайте ему готовый продукт – окончательное решение. Дайте ему возможность дополнить, изменить и одобрить его, сделав *своим собственным* , одним словом, найти способ поставить его себе в заслугу.

Придерживайтесь повестки дня

Как помешать **E** принимать решения в характерной для него манере – постоянно перескакивая с одного на другое? Я разработал комплекс строгих правил, которые помогают обуздать **E** на собрании.

Следует заранее продумать повестку дня и оповестить о ней людей как минимум за двадцать четыре часа до собрания. После того как повестка дня разослана участникам собрания, вносить в нее изменения не разрешается.

Любой материал в рамках повестки дня должен быть представлен как минимум за двадцать четыре часа до собрания, чтобы участники могли ознакомиться с ним *до* собрания. Читать на собрании запрещается: если люди будут знакомиться с документами во время обсуждения, они не смогут участвовать в прениях. Раздавать информационный материал на собрании нельзя.

E не должен вести собрание, потому что он нарушает любые правила. Обычно руководить собранием я прошу **A** или **I** . Это не означает, что **E** лишается права принимать решения, – если за окончательное решение отвечает именно он, никто не снимает с него ответственность. Но на собрании он должен слушать других и выступать в свой черед.

Работая с компанией, я обычно формирую исполнительный комитет, в состав которого входят носители каждого из четырех стилей. На собрании каждый из них выполняет определенную задачу. В комитете непременно есть Интегратор. Обычно именно его я прошу вести собрание, однако принимать окончательное решение будет не он.

Я выбираю **A** , который должен продумать повестку дня и раздать участникам собрания соответствующие материалы. Глава комитета выполняет **P** -функцию, именно он принимает окончательное решение. Ни одно решение не принимается без его одобрения.

Любое решение должно быть представлено в письменном виде

E весьма креативен и экспрессивен, но, увлекшись новой идеей, он может забыть, что говорил вчера.

Если случайный собеседник, с которым **E** встретился в лифте, спросит: «Как вы полагаете, стоит ли нам сделать то-то и то-то?», – **E** может сказать: «Отличная идея» – и забыть об этом спустя минуту. «Да» в устах **E** часто означает «возможно», но это «да» звучит так весомо, что собеседник может принять его за окончательное решение. «Отлично! Вопрос решен» – после чего начинается неразбериха.

В своей организации я ввел правило, которое рекомендую соблюдать всем, кто имеет дело с **E** , и в первую очередь компаниям, которые возглавляет **E** . Это правило таково: «Если решение не оформлено документально и не подписано, это не решение». Это всего лишь очередная идея. Компаниям, которыми управляет **A** , я рекомендую придерживаться другого правила – не нужно оформлять *все* решения документально. Это парализует компанию. К несчастью, **E** ненавидит излагать свои решения письменно. Детали, исписанные страницы приводят его в уныние. Кроме того, он не любит читать. Дело не в том, что он бережет время. Такова его манера общения. «Изложите мне суть дела», – говорит он. Он редко предлагает:

«Изложите суть дела в служебной записке».

Отчасти это объясняется тем, что беседа в отличие от письменного изложения дает ему свободу – он может в любой момент передумать и творить дальше. Беда в том, что, если решение не задокументировано, трудно понять, кто отвечает за его выполнение. Если же решение то и дело меняется, реализовать его весьма проблематично.

Поэтому после успешной встречи с **Е** – даже если она произошла в лифте – непременно поинтересуйтесь, было ли его решение *окончательным* , или это всего лишь очередное *озарение. Окончательное решение* предполагает внедрение, *озарение* – это идея, которая *может* стать решением, но нуждается в дальнейшем изучении.

Если **Е** утверждает, что принял окончательное решение, оформите его документально и принесите ему на подпись: «Во время нашей встречи такого-то числа мы решили сделать то-то и то-то». С этими словами вручите решение **Е** . Не ждите, пока **Е** сам изложит его на бумаге, – вы не дождетесь этого никогда. Возьмите это на себя и предъявите готовый документ со словами: «Давайте оформим наше решение официально…» (Надо сказать, что иногда **Е** ставит под документом свою подпись, а годы спустя заявляет: «Не помню, чтобы я такое подписывал», – и не верит своим глазам, даже если положить перед ним листок, подписанный его рукой.)

Случается, что вы направляете **Е** решение, оформленное документально, но не получаете ответа. Тогда вам придется вновь прижать Предпринимателя к стенке, сказав: «Вот вопрос, который мы обсуждали, а вот решение, к которому мы пришли. Если в течение двух недель от вас не поступит иных распоряжений, я буду считать, что вы согласны с формулировкой, представленной в документе». Таким образом, отсутствие отклика с его стороны будет по умолчанию истолковано как согласие.

Не удивляйтесь, если после того как вы изложите ваши договоренности на бумаге и вручите их **Е** , он начнет вносить в них поправки. Он уже ушел вперед и думает о дальнейшем развитии идеи.

Работать с **Е** интересно, но довольно утомительно.

Определите крайний срок принятия решения

Творческие люди с трудом расстаются со своими проектами, им кажется, что они могли бы сделать свое детище еще лучше. Расстаться со своим творением для них равносильно смерти.

Разумеется, это не смерть. Это рождение очередного отчета о ходе выполнения работ. Но **Е** трудно с этим смириться. Поэтому для него нужно установить крайний срок.

Когда я консультировал компанию Франклина Минта, где работает множество специалистов по промышленному дизайну, мы ввели правило: «Ваша работа над изделием заканчивается в полночь пятнадцатого апреля, и ни минутой позже. То, что вы успели сделать к этому часу, становится окончательным решением. Я знаю, что можете сделать свою работу еще лучше, но ваше время вышло».

Так редакторы работают с писателями – если не определить для писателя крайний срок, он никогда не закончит работу. Ставьте жесткие сроки, потому что он все равно их нарушит. Но если вы не определите предельный срок, он не разродится никогда.

Имея дело с **Е** , установите два предельных срока. Первый можно нарушить, а второй должен иметь силу закона. Скорее всего, **Е** будет со слезами умолять вас дать ему еще времени. Но если вы пойдете на уступки во второй раз, он будет нарушать сроки беспрестанно.

Поэтому определите разумный срок завершения работы. Если к этому моменту работа не завершена, окончательным становится лучший из последних вариантов.

Прежде чем принимать окончательное решение, продумайте детали

Е любит подводить черту со словами: «Деталями мы займемся позднее». Не давайте ему поступать таким образом. Не принимайте окончательного решения, не проанализировав детали.

В Израиле, когда мне говорят: «Давайте двигаться дальше, мы же идем не к рабби», т. е. мы же не собираемся обращаться в суд, – я твердо знаю: дело кончится тем, что мы пойдем к рабби.

Чтобы избежать этого, возьмите за правило оформлять любое решение документально и следите, чтобы в нем были учтены все аспекты внедрения: *что, когда* и *как* нужно сделать и *кто* этим будет заниматься.

Формирование команды
Не спешите спорить

Е то и дело меняет мнение, прислушиваясь к собственным мыслям. Нередко он противоречит сам себе. Если вы возразите ему, он скажет: «Поздно возражать, я уже передумал».

Поэтому дождитесь, пока он закончит. Прежде чем обсуждать его предложение, дайте ему успокоиться. Если вы будете сидеть тихо, возможно, вам не придется выполнять никаких распоряжений, поскольку **Е** завершит дискуссию без вашего участия, приводя контраргументы и возражая самому себе.

Не произносите слово «возражать»

Возражая **Е** , найдите иной способ выразить свое несогласие. Слово «возражаю» действует на него как красная тряпка на быка.

Вы можете сказать: «Я располагаю другой информацией», «У меня есть вопрос», «Я смотрю на это с несколько иной точки зрения». Еще более безопасный вариант – сказать: «Мне нужно это обдумать», – и выждать, поскольку **Е** все равно передумает. Не нужно спорить с **Е** и бросать ему вызов. Пусть считает себя победителем.

Если решение разумно, нет нужды убеждать **Е** в вашей правоте. Это будет обычным эгоистическим стремлением самоутвердиться. Куда мудрее позволить **Е** думать, что он победил. Как ни странно, для этого нужен сильный характер, – уступить лавры другому всегда нелегко.

Еще одна из моих методик преодоления разногласий описана в разделе, посвященном **А** . Я предлагаю разделить все соображения, связанные с конкретной идеей, на три категории: вопросы, сомнения и возражения. Мы занимаемся только вопросами и не трогаем возражения. Когда мы ответим на вопросы, сомнения становятся вопросами, а вопросы сомнениями. В конечном итоге возражения переходят в категорию «вопросы». Такой подход **Е** никогда не воспримет как угрозу. А если **Е** чувствует, что владеет ситуацией, и видит, что это понимают окружающие, он может расслабиться и позволить *вам* высказаться.

Нет ничего хуже, чем сказать **Е** : «Джим, я с тобой не согласен. Тебе следует поступить иначе…» Если вы произнесли нечто подобное, вам конец, а ваша идея умрет, не успев родиться.

Можно возразить, что сам **Е** обычно изъясняется именно так. Не берите с него пример, даже если вы тоже **Е** . Если, будучи **Е** , вы работаете под началом **Е** -босса, изберите для себя другую функцию, которая не является его сильной стороной.

Если **Е** принял окончательное решение (а это дается ему нелегко), он может стать очень агрессивным по отношению к тем, кто ему возражает. В такой ситуации собрание, на котором люди будут спорить с **Е** , может стать катастрофой. Как только вы почувствовали, что такие разногласия возможны, постарайтесь предварительно переговорить с **Е** с глазу на глаз. Такая беседа должна носить строго конфиденциальный характер.

Не путайте идею с человеком

E считает каждую из своих идей личным достижением и воспринимает любые критические замечания как выпад в свой адрес, неизменно принимая их на свой счет.

Прежде чем высказать **E** свои возражения, я стараюсь успокоить и подбодрить его: «Знаешь, Майк, как показывает опыт, ты практически не ошибаешься, и возможно, я заблуждаюсь, но у меня есть вопрос насчет твоей идеи».

Или: «Меня смущает один момент… Помоги мне разобраться, чтобы я мог реализовать твой план наилучшим образом. Какой смысл ты вкладываешь в это слово? А что означает этот термин?»

Или: «Видишь ли, ты, безусловно, принял верное решение, но меня смущает один момент. Если мы сделаем *это, это* и *это* , может случиться *то* , а если случится *то* , нам придется принять меры. Как ты считаешь, что именно нужно будет предпринять?»

Главное – отделить идею от человека. Критикуя идею, избегайте перехода на личности.

В одной компании, с которой я работал, мы определили порядок преемственности руководящих должностей, после чего я сказал: «Нужно объявить преемника».

Это было рискованным шагом, поскольку, обнародовав имя преемника, мы могли спровоцировать увольнение его конкурента, а он был чрезвычайно важен для компании. «Не думаю, что нужно объявлять о принятом решении», – сказал мне ярко выраженный **E** . Как я мог возражать? Нас окружали люди, и я промолчал. Во время перерыва я вышел с ним в коридор и сказал: «Безусловно, вы правы, но вот что меня беспокоит… Если мы не объявим имя преемника сейчас, со временем его конкурент будет становиться все более сильным и влиятельным. Это может стать проблемой, которую придется решать… Может быть, уничтожить ее в зародыше?»

Не говоря **E** , что он неправ, я поделился с ним своими опасениями: «Боюсь, если вы поступите таким образом, может произойти то-то и то-то».

Он отреагировал на это весьма благосклонно: «Вы правы, полагаю, мы должны немедленно что-то предпринять».

Он может согласиться, не подавая виду, что согласен

Что бы вы ни сказали, **E** отвечает: «Я с вами не согласен. На самом деле мы должны сделать…»

Но если, пропустив мимо ушей первую фразу, вы прислушаетесь к тому, что он скажет дальше, вы обнаружите, что он повторяет ваше предложение с небольшими вариациями.

Это объясняется тем, что **E** должен поставить на любой идее свое клеймо. Поэтому он возражает вам, хотя в принципе согласен с вашим предложением. Дайте ему возможность сделать вашу идею своей, и не сердитесь на его задиристый тон. То, что он формулирует ваши мысли по-другому, не означает, что он говорит нечто иное.

Не вступайте с **E** в перепалку. Не стоит говорить: «Но ведь на самом деле вы согласны со мной». Пусть он насладится победой. «Вот как? Здорово. Я обеими руками за. Отлично. Давайте приниматься за дело».

Не предлагайте **E** готовое решение, которое не требует его участия. Куда лучше сказать: «Может быть, есть смысл…», «Мне кажется…» или «Как вы полагаете?». Позвольте ему сделать ваше решение своей идеей.

Я избегаю даже фразы: «Это отличная идея». Предприниматель может истолковать эти слова как посягательство на идею и заявить, что она отвратительная. Главное – не демонстрировать свои предпочтения слишком явно.

Можно избрать и другой путь – просто расскажите **E** о проблеме, опишите желаемые результаты и очертите границы допустимого. Пусть *он сам* решит, что делать.

Не принимайте это на свой счет

E часто переходит на личности и может спровоцировать безобразную перебранку между участниками дискуссии, которая превращается в поток взаимных обвинений и оскорблений. Когда кто-то выдвигает идею, которая не по душе **E** , тот не критикует идею, а набрасывается на ее автора.

Столкнувшись с яростью **E** , не принимайте ее на свой счет, даже если его выпады носят личный характер. Это всего лишь способ развенчать конкурирующую идею. На самом деле **E** не хочет никого обижать, и как только спор окончится, он забудет о нем навсегда. Чем больше вы стараетесь доказать его неправоту, тем глубже увязаете в трясине. Помните: **E** редко бывает прав, но он никогда не сомневается. Кто вы такой, чтобы *доказывать* его неправоту? Дайте ему выговориться и идите своей дорогой. **E** быстро забудет о случившемся, и если вам удастся обуздать свою гордыню, в долгосрочной перспективе вы только выиграете.

Держитесь подальше от штрафной скамьи

E часто находит козла отпущения и вымещает на нем свои обиды.

Это незавидная участь. Недавно в компании, которой управляет **E** , я столкнулся со следующей ситуацией. Поначалу козлом отпущения был главный финансовый директор. Когда он уволился, **E** немедленно переключился на начальника службы персонала. Штрафная скамья никогда не пустовала. Предсказать, кто на нее попадет, несложно, – как правило, это сотрудники **A** -типа, которые выполняют административную работу. Если нет подходящего **A** , приходит черед **P** : «Он слишком занят, он не соображает, что делает, он суетится без толку, он тратит время попусту». **E** нужно непременно найти себе жертву, – если под рукой нет **P** , он выберет несчастного среди **I** .

Как быть, если вы стали козлом отпущения?

Прежде всего объявите о полной и безоговорочной капитуляции: поднимите руки, выбросьте белый флаг, скажите, что вы сожалеете о случившемся, сделайте все, что от вас требуется. Не оказывайте сопротивления.

Далее постарайтесь выбраться из потока энергии **E** . Козлом отпущения делается тот, кто перешел Предпринимателю дорогу. Ему кажется, что вы настроены критически и расходитесь с ним во мнениях. Поэтому что бы вы ни делали, остановитесь.

Заставьте его определить свой поправочный коэффициент

E нетерпелив и смутно представляет, сколько времени требуется на выполнение той или иной работы. Как поступить, если **E** говорит вам: «Вы должны сделать это за неделю», – а вы понимаете, что такая работа займет шесть недель?

Вам придется вернуть его с небес на землю. Как это сделать? Не спорьте с ним. Запишите его поручение. Затем отправляйтесь к себе в кабинет и составьте список текущих дел, которые вы выполняете. Спустя некоторое время вновь зайдите к **E** и скажите: «Вы дали мне десять поручений, это будет одиннадцатым. Пожалуйста, объясните, как решить эти задачи одновременно, или скажите, что делать в первую очередь, а что может подождать».

E терпеть не может перебирать варианты и постарается прекратить этот разговор. Это позволит ему отказаться от неразумных требований, не признавая своего поражения.

Как обращаться с I

Этот раздел получился короче других, поскольку мой опыт работы с руководителями **I** -типа невелик. По большей части мне попадались Администраторы и Предприниматели. **E** возглавляют развивающиеся компании, **A** управляют стареющими компаниями. **P** обычно

работают на низовых уровнях организационной иерархии, и с ними я имею дело не слишком часто. С **I** я сталкиваюсь крайне редко – обычно они работают в службе персонала, подразделении, где меня не жалуют за любовь к преобразованиям. По той же причине меня вряд ли пригласят работать в компанию, которую возглавляет **I** .

Я приношу свои извинения за то, что информация в этом разделе скудна, а рекомендации **I** -менеджерам немногочисленны, но что есть, то есть.

Возможно, кто-то из моих читателей сможет помочь мне. Пишите мне по адресу ichak@adizes.com. Я буду благодарен за любую информацию.

Коммуникация
Попросите I объяснить свои намерения

I не любит попадать под перекрестный огонь. Поэтому на всякий случай он уклоняется от прямого ответа. «Представляется, что при определенных обстоятельствах мы могли бы сказать…», «Впрочем, с другой стороны, я не уверен, что соглашусь…».

I то и дело пускает пробные шары, чтобы определить, куда дует ветер – кто поддержит то или иное решение, и вовремя перейти на сторону победителей. Однако, поскольку он не любит высказывать свое мнение, понять его непросто.

Не понимая, что хочет сказать Интегратор, я нахожу среди его окружения прямого, открытого человека и спрашиваю **I** : «Как вы полагаете, что скажет на эту тему Джо?» И тогда **I** излагает мне свои мысли, преподнося их как мнение Джо. Это позволяет ему оставаться неуязвимым.

Формирование команды
Остерегайтесь интриганов

I разбирается в человеческих чувствах куда лучше **E** , **P** и **A** , но он опасен тем, что может превратиться в Распутина, который наслаждается своей властью и злоупотребляет ею. **I** хочется быть нужным при разрешении конфликтов. Если он не способен разрешить конфликт самостоятельно, он постарается не допустить его или помешать тем, кто способен решить проблему без его участия.

Службу персонала обычно возглавляют **I** -руководители, которые почти никогда не обладают властью. Получив власть, такой руководитель манипулирует людьми, вызывая у них страх и недоверие, и в конечном итоге теряет способность управлять.

Имея дело с **I** , дайте ему понять, что он играет чрезвычайно важную роль в группе. В этом случае **I** не станет препятствовать разрешению конфликтов.

Управление изменениями

Мы уже обсуждали этот вопрос. Напоминаю: заручившись поддержкой ключевых фигур, **I** стремится добиться консенсуса, прежде чем вы предложите ему решение.

Вознаграждение
Что делать, чтобы вас оценили по достоинству

Интегратор окружает себя осведомителями. Он хочет знать, что и почему говорят люди, как Джим относится к Дэвиду и что думает Дэвид про Сэма.

Его интересует, как отреагирует Джим на ситуацию А или ситуацию В.

Если вы хотите, чтобы **I** ценил вас, будьте готовы отвечать на подобные вопросы толково и подробно. Если вы **P** , такая задача наверняка поставит вас в тупик и вы не выдержите экзамена.

Поведение
Не давите

I действует в собственном темпе, который обычно определяется политическими реалиями. Он не выносит, когда его торопят. Если вы **P** и пытаетесь навязать **I** собственный темп, скорее всего, вы будете в немилости у босса.

Можно ли возражать?

Вы можете возражать **I** и другим членам команды, если это не разобщает людей и не вызывает у них отрицательных эмоций. **I** интересует не то, *что* вы говорите, а *как* вы это делаете.

Чего он хочет?

Если вы признаетесь **E** в любви, ему будет неловко. Он встревожится и начнет гадать, какую тайную цель вы преследуете. Любви **E** предпочитает восхищение. Не говорите ему о любви. Близость пугает его. С **I** дело обстоит совершенно иначе. От любви он расцветает. Он жаждет признаний в любви, он посещает курсы и семинары, где учат любви, общению, близости. Поэтому, имея дело с **I** , не спешите. Отношения не должны развиваться слишком быстро. Напор и воодушевление, которые **E** воспринимает как сладкую музыку, кажутся **I** досадным шумом.

Резюме

Работая с боссом, коллегой или подчиненным P-типа

1. Воздержитесь от пустой болтовни, сразу переходите к делу. Преподносите свою проблему как кризис.
2. Начните с конца. Первым делом изложите свои выводы.
3. Поставьте перед ним достижимые цели и определите приоритеты, чтобы он понимал смысл каждого действия.
4. Двигайтесь, говорите и действуйте как можно быстрее.
5. Изъясняйтесь точно, избегайте намеков и недомолвок.
6. Давая поручения, точно определите, кто, что, когда, где и как.
7. Хвалите и благодарите **P** , он должен понимать, что вы отдаете должное его усердию.
8. Точно определите результаты, которых вы ждете от его работы.
9. Вознаграждайте его за успешное выполнение работы, краткосрочные результаты, измеримые показатели результативности. Поощрять **P** нужно как можно чаще.
10. Будьте верны своему слову. «Да» означает «да», а «нет» означает «нет».

Работая с боссом, коллегой или подчиненным A-типа

1. Возьмите риск, связанный с изменениями, на себя.
2. Не торопите его с принятием решений.
3. Излагайте материал последовательно и подробно, используя как можно больше вспомогательной документации.
4. Убеждая его, ссылайтесь на факты, а не на мнения.
5. Соберите и используйте информацию об успешной реализации аналогичных планов.
6. Выслушав и записав его возражения, ответьте на них вдумчиво и подробно.
7. Не пытаться перехитрить **A** . Излагайте свои мысли просто и ясно, опирайтесь на

факты, а еще лучше – на цифры.

8. **A** будет доверять вам, если ваше слово не расходится с делом.

9. Уделяйте самое пристальное внимание *как* .

10. Лучшая награда для **A** – гарантия занятости и запланированные прибавки к зарплате.

Работая с боссом, коллегой или подчиненным E-типа

1. Сначала обрисуйте общую картину, потом переходите к деталям.

2. Дайте **E** возможность внести поправки в ваше решение и обогатить его собственными идеями. Никогда не вносите предложения, которые нельзя изменить.

3. Никогда не воспринимайте его слова буквально, для пущей убедительности **E** любит преувеличивать.

4. Если **E** одобрил идею в целом, проработайте детали, прежде чем будет утвержден окончательный план.

5. Как только решение принято, задокументируйте его и подайте на подпись **E** . Не рассчитывайте, что он изложит его на бумаге сам. Если вы не сделаете это сразу, **E** успеет передумать.

6. Помните, за внешним апломбом Предпринимателя скрывается неуверенность в себе. Никогда не возражайте ему прилюдно или наедине. Преподносите свои возражения как вопросы, которые нужно решить, чтобы наилучшим образом воплотить в жизнь его идеи.

7. Помните, **E** жаждет восхищения, а не любви.

8. Будьте готовы восторгаться им без передышки, но не надейтесь на взаимность.

9. Никогда не критикуйте его идеи. Со временем они устареют сами собой.

10. Будьте преданным и надежным. Не обсуждайте **E** у него за спиной. Научитесь возражать, не обижая. Не передразнивайте его.

11. Научитесь всегда быть в его распоряжении. Если это у вас не выходит, найдите другую работу.

Работая с боссом, коллегой или подчиненным I-типа

1. Демонстрируйте доброжелательный интерес к нему.

2. Станьте для него источником информации.

3. Не торопите его с принятием решений. Будьте готовы к обсуждению.

4. Не жалейте времени, чтобы помочь ему определить цели и задачи.

5. Слушайте внимательно и заинтересованно.

6. Позаботьтесь об эффективной коммуникации.

7. Когда он участвует в процессе принятия решений, относитесь к его чувствам и взглядам непредвзято, даже если вы занимаете иную позицию.

8. Поддерживайте его, когда он выполняет свою работу.

9. Прежде чем представить план на рассмотрение **I** , заручитесь поддержкой других членов команды, на которых, по его мнению, держится власть.

Послесловие

Все мы разные. И слава Богу. Иначе жизнь была бы нестерпимо скучной. У кого мы учимся? Кто возражает нам и заставляет увидеть вещи под иным углом и узнать нечто новое?

В этой книге я попытался рассказать о том, чему научился, работая с тысячами руководителей по всему миру. Я объехал сорок восемь стран. Тридцать лет я записывал свои наблюдения и часто не мог уснуть по ночам, анализируя свои упущения.

Я совершил много ошибок и надеюсь, что мой опыт поможет вам ошибаться не так часто, как это делал я. Все советы в этой книге – это уроки ошибок, сделанных мною или на моих глазах.

Надеюсь, что мои промахи принесут вам пользу.

Спасибо, что у вас хватило терпения дочитать книгу до конца. Чтобы ее прочесть, нужно немало времени и сил – представьте, сколько времени и сил понадобилось, чтобы ее написать.

Библиография

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

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

Abravanel, E. and King, E.: Dr. *Abravanel's Body Type Program for Health, Fitness and Nutrition* (New York: Bantam Books, Inc., 1985).

Adizes, Ichak: *How to Solve the Mismanagement Crisis* (Santa Monica, Calif.: Adizes Institute, Inc., 1979).

Adizes, Ichak*: Industrial Democracy, Yugoslav Style: The Effect of Decentralization on Organizational Behavior* (New York: Free Press, 1971; reprinted by MDOR Institute, 1977, paper).

Adizes, Ichak: *Managing Corporate Lifecycles* (Paramus, N. J.: Prentice Hall Press, 1999).

Adizes, Ichak, with Griffin, Patrick H.: *Managing the Performing Arts Organization: Founding Principles in the Management of the Arts* (Santa Monica, Calif.: The Adizes Institute, 1999).

Adizes, Ichak: *Mastering Change: the Power of Mutual Trust and Respect* (Santa Barbara, Calif.: Adizes Institute Publications, 1992).

Alessandra, A. and Wexler, P.: *Non-Manipulative Selling* (San Diego: Courseware, Inc., 1979).

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

Bennett, E.: *What Jung Really Said* (New York: Schocken Books, 1967).

Bennett, J.: *Enneagram Studies* (York Beach: Samuel Weiser, Inc., 1983).

Berliner, Joseph S.: *Factory and Manager in the USSR* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1957).

Berne, Eric: *Games People Play* (New York: Ballantine, 1996, revised edition).

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

Blau, Peter M.: *The Dynamics of Bureaucracy* (Chicago: University of Chicago Press, 1956).

Bolton, R. and Bolton, D.: *People Styles at Work* (New York: American Management Association, 1996).

Bolton, R. and Bolton, D.: *Social Style / Management Style* (New York: American Management Association, 1984).

Choiniere, R., and Keirsey, D.: *Presidential Temperament* (Del Mar: Prometheus Nemesis Book Company, 1992).

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

Fieve, Ronald R.: *Moodswing: Dr. Fieve on Depression* (New York: William Morrow and Co., 1989).

Francis, Roy G., and Stone, Robert C.: *Service and Procedure in Bureaucracy: A Case Study* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1956).

Fraser, J.: *The Chinese Portrait of a People* (Glasgow: William Collins Sons & Co. Ltd., 1981).

Gordon, Dr. T.: *L. E. T Leadership Effectiveness Training* (Wyden Books, 1977).

Halberstam, D.: *The Best and the Brightest* (London: Pan Books Ltd., 1972).

Hartman, T.: *The Color Code* (Taylor Don Hartman, 1987).

Herrmann, N.: *The Creative Brain* (Lake Lure: Brain Books, 1990).

Keirsey, D. and Bates, M.: *Please Understand Me* (Del Mar: Prometheus Nemesis Book Company, 1984).

Lear, F.: *The Second Seduction* (New York: Alfred A. Knopf, 1992).

Lowen, A.: *Depression and the Body* (New York: Penguin Books, 1981).

Lowen, A.: *The Language of the Body* (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1979).

March, James G., and Herbert Simon: *Organizations* (New York, London: John Wiley & Sons, 1958).

Mottram, V.: *The Physical Basis of Personality* (Baltimore: Penguin Books, 1960).

Parkinson, C. Northcote: *Parkinsons Law: The Pursuit of Progress* (London: John Murray, 1958).

Peter, Laurence J., and Hull, Raymond Hull: *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong* (New York: William Morrow & Co., 1969).

Rothchild, J.: *Going for Broke: How Robert Campeau Bankrupted the Retail Industry, Jolted the Junk Bond Market and Brought the Booming Eighties to a Crashing Halt* (New York: Simon & Schuster, 1991).

Schumpeter, Joseph: *Business Cycles* (New York: McGraw Hill, 1939).

Soros, George, Wien, Byron, and Koenen, Krisztina: *Soros on Soros: Staying Ahead of the Curve* (New York: John Wiley & Sons, 1995).

George Albert Steiner: *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969).

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

Sundberg, N.: *Assessment of Persons* (New Jersey: Prentice-Hall, 1977).

Waldo, Dwight, ed.: *Ideas and Issues in Public Administration* (New York: McGraw Hill, 1963).

Woodward, Joan: *Industrial Organization: Theory and Practice* (New York: Oxford University Press, 1965).

Другие работы автора

(Все они доступны на сайте Института Адизеса www.adizes.com.)

Книги

Adizes, I. *Industrial Democracy Yugoslav Style* . New York: Free Press, 1971.

Adizes, I. and Mann-Borgese, Elisabeth, eds. *Self-Management: New Dimensions to Democracy* , Santa Barbara, CA: ABC / CLIO, 1975.

Adizes, I. *How to Solve the Mismanagement Crisis* . 2nd printing. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1980. (First printing, New York: Dow Jones Irwin, 1979).

Adizes, I. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.

Adizes, I. *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Business and Society* . Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993.

Adizes, I. *The Pursuit of Prime* . First printing, Santa Monica, CA: Knowledge Exchange, 1996.

Adizes, I. *Managing the Performing Arts Organization* . Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1999.

Adizes, I. *Managing Corporate Lifecycles: An Updated and Expanded Look at the Corporate Lifecycles* . First printing, Paramus, NJ: Prentice Hall Press, 1999.

Adizes, I. *Management / Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It.* Adizes Institute Publications, Santa Barbara, CA, 2004.

Adizes, 1. *The Ideal Executive: Why You Cannot be One and What to Do About It.* Adizes

Institute Publications, Santa Barbara, CA, 2004.

Статьи

Adizes, I. «The Role of Management in Democratic (Communal) Organizational Structures». *Annals of Public and Cooperative Economy* . Quarterly review of CIRIEC. Brussels: CIRIEC, No. 424 (1971): 399–420.

Adizes, I. «Administering for the Arts: Introduction and Overview». *California Management Review* 15, 2 (1972): 99–103.

Adizes, I. «Boards of Directors in the Performing Arts: A Managerial Analysis». *California Management Review* 15, 2 (1972): 109–117.

Adizes, I. «Economic Changes in Yugoslavia». *East Europe* 21, 10 (1972): 8–16.

Adizes, I. «Management in Der Demokratischen Organisationen». *Annalen der Gemeinwirtschaft* 41 (Januar-Marz, 1972).

Adizes, I. «Samoupravljanje Kao Drustveni Cilj i Organizacijski Proces – [Self-Management as a Social Goal and an Organizational Process».] *Socijalizam* 11, 12 (1972): 1324–1333.

Adizes, I. «Uloga Rukovodjenja u Demokratskim Organizacionim Strukturama». [Serbo-Croatian translation of «The Role of Management in Democratic Organizational Structures»]. *Moderna Organizacija* 6 (1972): 937–951.

Adizes, I. «Uloga Vodstva v Demokraticnih (Skupnostnih) Organizacijskih Strukturah». [«The Role of Management in Democratic Organization»] *Moderna Organizacija* 6 (1972): 437–451.

Adizes, I. and Weston, F. «Comparative Models of Social Responsibility». *Journal of the Academy of Management* 16, 1 (1973): 112–129. Reprinted in F. Luthans and R. M. Hodgetts, *Social Issues in Business* . 2nd ed. New York: Macmillan, 1974.

Adizes, I. «Gerencia y Estructuras Comunales (I)». «The Role of Management in Democratic Organization» *Gerencia* . Instituto Peruano de Administracion de Empresas (IPAE) Lima, Peru, (Noviembre / Diciembre, 1976): 23–76. Adizes, I. «On Conflict Resolution and an Organizational Definition of Self-Management» in *Participation and Self Management* , Volume 5 «Social System and Participation», 1–73. First International Sociological Conference on Participation and Self-Management. Zagreb, Yugoslavia (1973).

Adizes, I. «Le Role de la Direction Dans une Communante Organisée Sûr une Base Democratique». «The Role of Management in Democratic Organization» *Les Annales De L'Economie Collective* 1 (Jan.-Mars, 1973): 83–109.

Adizes, I. and McWhinney, W. «Arts, Society and Administration: The Role and Training of Arts Administrators, Arts and Society». *Arts and Society* , 10, 3 (1974): 40–50.

Adizes, I. «Gerencia y Estructuras Comunales (II) Management and Communal Structures» *Gerencia* , IPAE (January / February, 1974): 36–43.

Adizes, I. «Relaciones Organizativas en la Empresa Autogestionaria [The Self-Managed Enterprise]». *Apuntes* 1, 2 (1974): 21–30.

Blame, M. and Adizes, I. «Parkview Symphony». In *Business Policy: Strategy Formation and Management Action* , ed. W. Glueck, 366–374. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1974.

Adizes, I. «Autogestion y Naciones en Dsarollo [Self-Management in Developing Nations]». *Apuntes* 4 (1975): 106–122.

Adizes, I. «The Cost of Being an Artist: An Argument for the Public Support of the Arts». *California Management Review* 17 (Summer, 1975): 80–84.

Adizes, I. «Mas Alia del "Principio de Peter": una Tipologia de Estilos de Incompetencis Gerencial». *Instituto de Administracion Cientifica de las Empresas* (1ACE). Monterrey, Mexico (1975).

Adizes, I. «Mismanagement Styles». *California Management Review* 19, 2 (1976): 5–20.

Adizes, I. «Seattle Opera Association». *Business Policy: Strategy Formation and Management Action* , ed. W. Glueck, 610–634. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1976.

Adizes, I. and Zukin, P. «A Management Approach to Health Planning in Developing Countries». *Health Care Management Review* 2, 1 (1977): 19–37.

Adizes, I. «Industrial Democracy and Codetermination». *Encyclopedia of Professional Management* . New York: McGraw-Hill, 1978.

Zupanov, J. and Adizes, I., «Labor Relations in Yugoslavia». *Handbook of Contemporary Developments in World Industrial Relations* , ed. A. Blum. Westwood, CT: Greenwood Press, 1978.

Adizes, I. «Mismanagement». *Affarsekonomi Management* . Stockholm, Sweden, 1978.

Adizes, I. «Organizational Passages: Tools for Diagnosis and Therapy of Organizational Behavior». *Organizational Dynamics* 8, 3 (Summer, 1979): 28–46.

Adizes, I. and Turban, E., «An Innovative Approach to Group Decision Making». *Personnel* , 62, 4 (1985): 45–49.

Adizes, I. «Back to Basics: Mutual Trust and Respect and Productivity». *Executive Excellence* , 10, 10 (1993): 11–13.

Adizes, I. «Managing: The Business of Mutual Trust and Respect». *Manage* 45, 1 (1993): 26–28.

Adizes, I. «Twelve Tips on Keeping Your Growing Business at Prime». Manage 44, 3 (1993): 14–17.

Adizes, I. «Corporate Lifecycles: Entrepreneurship and Integration». In *Management and Entrepreneurship* , the English version, ed. I. Vaji, 168 172. Vol. II. Centar za Management i Marketing, University of Zagreb: Zagreb University Press, 1994.

Adizes, I. «How to Convert a Committee into a Team». *Successful Meetings* 43, 2 (1994): 115–118.

Adizes, I. «Integrating Innovation». *Executive Excellence* . 11, 11 (1994): 12–13.

Adizes, I. «Keeping the Fires Burning [about TQM]». *Manage* 46, 1 (1994): 12–16.

Adizes, I. «Information Superhighway: Overloading Human Potential». *Executive Excellence* 12, 4 (1995): 15.

Adizes, I. «What Comes First? Strategy or Structure?» *Executive Excellence* 2, 9 (1995): 20.

Adizes, I. «Eight Myths [about management]: Getting Right the People Dimension of Business». *Executive Excellence* 14, 9 (1997): 20.

Adizes, I. «Five Myths about Management in the 1990s». *Manage* 48 (July, 1997): 30–32.

Adizes, I. «Looking for Mr. / Ms. Perfect: The Search for the Right Professional Manager in a Growing Company». *Progress* 2, 1 (1998): 14–15.

Adizes, I. «Self-Esteem: Who Cares?» *The Adizes Institute Journal of Organizational Transformation* 1, 1 (1998): 7–16.

Рабочие материалы

Adizes, I. Establishing a Program for Arts Administration: Summary of the UCLA Conference and a Report on Implementation. In the *Management in the Arts Research Program Publication Series* , Publication 1. Division of Research, GSM. Los Angeles: UCLA, 1969.

Adizes, I. «The Roles of Art in Post-Industrial Society». Presented at the *Center for the Study of Democratic Institutions* . Santa Barbara, CA: January, 1973.

Adizes, I. «Administering for the Arts: Problems in Practice». *Management in the Arts Program Research Papers* , #15. GSM. Los Angeles: UCLA, October, 1971.

Adizes, I. «A New Framework for Management Theory». Santa Barbara: The Adizes Institute, June, 1987.

Adizes, I. and Haldeman, H. R. «Why Gorbachev Might Fail». Santa Barbara: The Adizes Institute, January, 1988.

Adizes, I. «The Common Principles of Managing Oneself, a Family, a Corporation or a Society». Santa Barbara: The Adizes Institute, September, 1990.

Видеоматериалы

Adizes, I. (1984). *The Adizes Program in Video* . Santa Barbara: The Adizes Institute.

Adizes, I. *Program A: Overview of the Adizes Process of Management* . Set of 3 videotapes. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993.

The Adizes Process of Management . 55 min.

The Adizes Program. Questions and Answers # 1 .

The Adizes Program. Questions and Answers # 2.

Adizes I. Program B: The Management Process . Set of 4 videotapes. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993.

The Roles of Management . 28 min.

Mismanagement Styles . 41 min.

The Structural Causes of Deadwood . 38 min.

What is a Good Manager? 41 min.

Adizes I. *Program C: Organizational Lifecycles* . Set of 4 videotapes. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993

The Growth Phases of Organizational Lifecycles . 39 min.

The Aging Phases of Organizational Lifecycles . 38 min.

Analysis of Lifecycles . 52 min.

Treating the Growing and Aging Problems of Organizations . 56 min.

Adizes, I. *Program D: Decision Making and Implementation* . Set of 2 videotapes. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993.

CAPI: Predicting Managerial Effectiveness . 45 min.

The Adizes Process of Decision Making . 49 min.

Adizes, I. *From Entrepreneurship to Professional Management* . Speech to the Council of Growing Companies. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993.

Adizes, I. *The Young Company's Lifecycle: Are You Ready for the Future?* Keynote Address to the Inc. 500 Awards. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1996.

Аудиоматериалы

Adizes, I. *Analysis of Management* . 6 audio cassettes. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1988.

Adizes, I. *Analysis of Lifecycles* . 6 audio cassettes. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1989.

CD

Caric, N., Horvat, Z. and Vukic, B. *The Adizes Program: An Interactive Compilation of the Writings of Dr. Ichak Adizes and the Programs of the Adizes Institute* . Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1998.