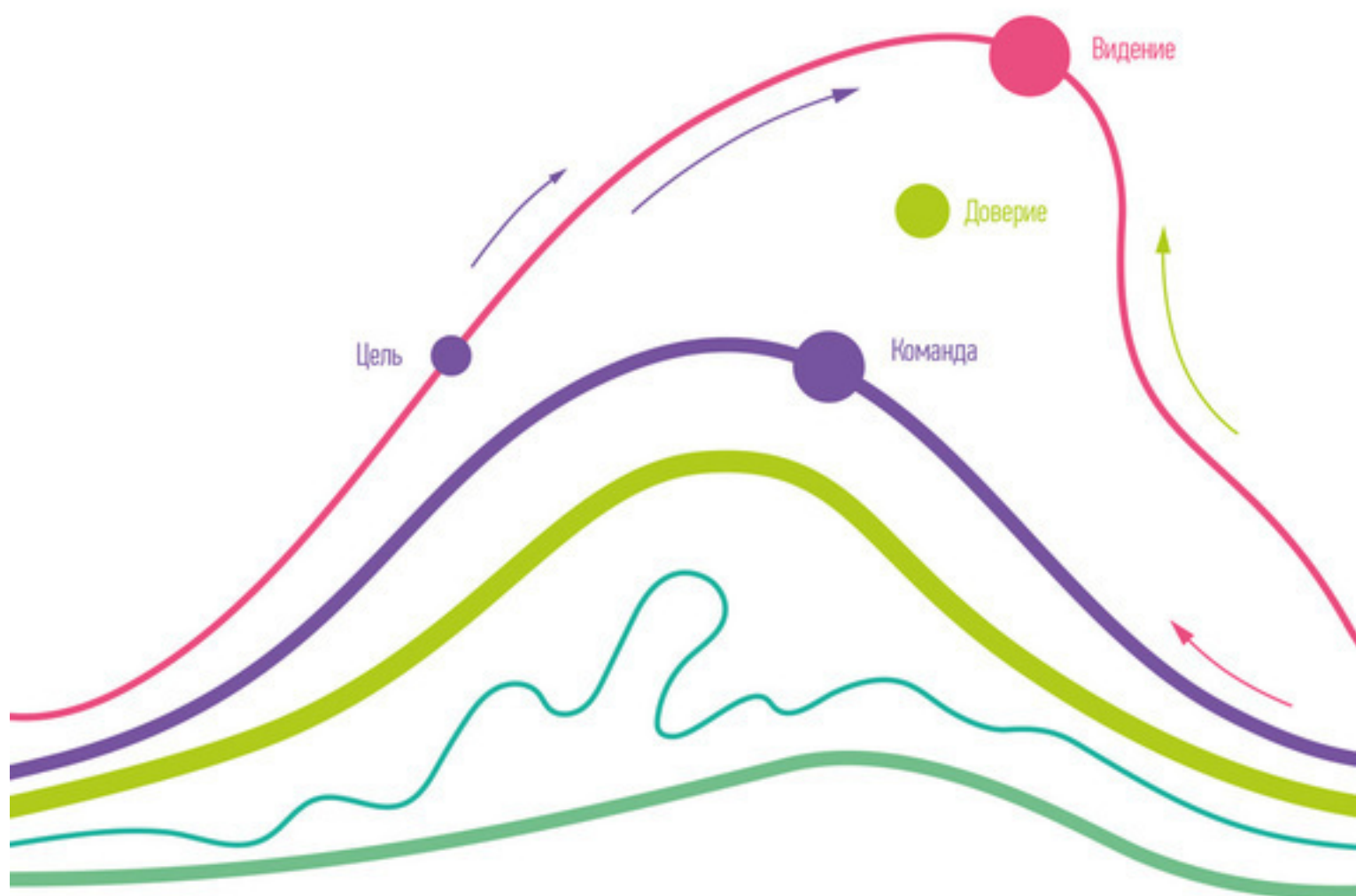


Ицхак Калдерон Адизес

РАЗМЫШЛЕНИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Insights on Management



Ицхак Адизес

Размышления о менеджменте

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2011

УДК 658
ББК 65.290-21

Адизес И. К.

Размышления о менеджменте / И. К. Адизес — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2011

В этой книге все эссе посвящены руководству организацией. Они – живой отклик на то, что видел, слышал, чувствовал Ицхак Адизес, консультируя сотни корпораций и правительств по всему миру. Можно даже сказать, что появились они отчасти в результате краудсорсинга, поскольку в свете откликов от читателей и слушателей Адизес переосмысливал свои предыдущие работы, редактировал их, переписывал, актуализировал. Теперь лучшие статьи гуру менеджмента доступны в одной книге. Они затрагивают ключевые проблемы управления: • роли и стили менеджеров и лидеров; • жизненные циклы компаний; • построение команды; • взаимное доверие и уважение в команде; • решение проблем; • делегирование полномочий; • управление изменениями; • коммуникации и интеграция; • образование в сфере менеджмента. Для менеджеров и руководителей всех уровней. На русском языке публикуется впервые.

УДК 658
ББК 65.290-21

© Адизес И. К., 2011
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2011

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют	6
Пролог	7
Введение: определимся с терминами[1]	8
Что такое менеджмент?	9
(Р) для краткосрочной результативности	10
(А) для краткосрочной эффективности	11
(Е) для долгосрочной результативности	12
(І) для долгосрочной эффективности	13
Это называется «расцвет»[5]	14
Использование кода	15
Неосуществимая мечта	16
Мифический идеальный менеджер	17
Неизбежность конфликта	19
Предательский язык тела	20
Предсказывая организационные проблемы	21
Часть 1	22
Результативность, эффективность и сложности их трактовки[14]	22
Так что же такое «эффективность»	22
Так что же такое «результативность»	23
Компромисс между эффективностью и результативностью	23
Еще немного о результативности[15]	25
Составляющие результативности	25
Проблема краткосрочной прибыли	26
Почему максимизация прибыли – это плохо	27
Загадывая далеко вперед	28
(РАЕІ): код ДНК организации для руководства изменениями[21]	30
(Р) для производства результата	30
(А) для администрирования	30
(Е) для предприимчивости	31
(І) для интеграции	31
У каждого менеджера свой стиль	32
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Ицхак Адизес

Размышления о менеджменте

Ichak Kalderon Adizes
INSIGHTS ON MANAGEMENT

Научный редактор Анна Чедия, литературный агент Ицхака Калдерона Адизеса
Published by Adizes Institute Publications
1212 Mark Avenue, Carpinteria, Santa Barbara County, California, USA 93013
Tel.: (805) 5652901, fax: (805) 5650741

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Dr. Ichak Adizes, 2011.

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

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

* * *

Эту книгу хорошо дополняют

Управляя изменениями

Ицхак Калдерон Адизес

От застоя к росту

Рут Маданес, Иехезкель Маданес, Ицхак Калдерон Адизес

Управление жизненным циклом корпораций

Ицхак Калдерон Адизес

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

Пролог

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

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

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

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

Жду ваших откликов на ichak@adizes.com.

*Искренне ваш,
Ицхак Калдерон Адизес*

Введение: определимся с терминами¹

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

¹ Размышления Адизеса (ноябрь 2005 года). Это эссе основано на выступлении в ходе ежегодного съезда Ассоциации развития менеджмента Центральной и Восточной Европы (СЕЕМАН), которая объединяет бизнес-школы в этом регионе и за его пределами. Состоялась в Киеве в сентябре 2005 года.

Что такое менеджмент?

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

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

Много лет назад мне повезло. И я оказался достаточно сообразительным, чтобы вовремя понять это. Как тот британский доктор, который открыл причину цинги – нехватку витамина С, с которой столкнулся, когда надолго отправился в море.

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

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

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

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

Давайте обсудим эти PAEI-роли.

² Здесь и далее важно различать понятия «результативный» (effective) и «эффективный» (efficient) в терминологии Адизеса. Результативность – степень соответствия результата функционирования системы требованиям и ожиданиям потребителя этого результата. Эффективность – соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов. *Прим. перев.*

³ Более подробно 4 «витамина руководства» будут обсуждаться в главе [«PAEI: код ДНК организации для руководства изменениями»](#).

⁴ Более подробно см.: Ицхак Адизес. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. М.: Альпина Пабlishер, 2014.

(Р) для краткосрочной результативности

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

Цель производителя результата (роль Р) заключается в удовлетворении текущих нужд его клиентов, того, чего они хотят. Организация, отвечающая текущим потребностям клиентов, считается результативной в краткосрочном периоде.

(А) для краткосрочной эффективности

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

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

(Е) для долгосрочной результативности

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

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

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

(I) для долгосрочной эффективности

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

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

Это называется «расцвет»⁵

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

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

⁵ «Расцвет» – специфический термин методологии Адизеса в оригинале звучит как Prime. Прим. науч. ред.

Использование кода

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

Если определенная РАЕI-роль менеджмента не исполняется (или исполняется плохо), я могу предсказать, какой тип «болезни» разовьется в данной организации. Изучение этих четырех ролей, а также того, когда, как и кем они осуществлялись, – серьезный инструмент лечения такого недуга, как плохое управление. Например, организация, теряющая долю рынка, наверняка была нерезультативна в краткосрочном периоде. Как только вы узнаете, что производство обеспечивает краткосрочную результативность, и поймете, как исправить (Р) – роль, вы вернете утраченные позиции.

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

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

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

⁶ Отзывы можно найти на www.adizes.com.

Неосуществимая мечта

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

Так за чем же дело стало?

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

Мифический идеальный менеджер

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

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

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

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

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

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

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

В 1940-х дедушка современного менеджмента Фредерик Тейлор⁸ фокусировался на эффективности и производительности. Это (РА) – роли. Затем появились Анри Файоль с его теорией организационной структуры и Линдел Урвик⁹ с линейно-штабной структурой управления. Это (А) – роль для нас. Затем центральными в теории менеджмента стали стратегическое планирование и роль СЕО¹⁰. Это (Е). Сегодня в центре внимания оказываются отношения

⁷ Подробнее об этом см.: Ицхак Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

⁸ Фредерик Тейлор (1856–1915) – американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента. *Прим. ред.*

⁹ Анри Файоль (1841–1925) – французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления; Линдел Урвик (1891–1983) – британский специалист по теории управления, разработал принципы построения формальной организации, которые не потеряли своей актуальности до настоящего времени. *Прим. ред.*

¹⁰ От англ. Chief Executive Officer – генеральный директор компании. *Прим. ред.*

между людьми и урегулирование конфликтов. Это роль (I). Питер Друкер¹¹ первым скомбинировал все эти роли в теоретическую персону, утверждая, что менеджер должен быть именно таким.

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

¹¹ Питер Друкер (1909–2005) – американский ученый австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. *Прим. ред.*

Неизбежность конфликта

Что происходит, когда вы получаете эту взаимодополняющую команду? Конфликт. Почему? Потому что все четыре роли должны быть представлены, а они несовместимы. Если какая-то роль слишком активна, то это угроза для остальных. Менеджеры часто говорят: «Я так много работаю, что у меня нет времени на самоорганизацию». Я делаю вывод, что роль (Р) угрожает роли (А). Или они сообщают: «Я прекрасно организован и не намерен жертвовать этим ради изменений». Это значит, что (А) – роль угрожает (Е) – роли. Если мы слышим, что «так много происходит изменений вокруг, что я просто не могу закончить работу», значит роль (Е) подрывает (Р) – роль. А когда звучит: «Интеграция душит предпринимателей. Им нравится быть независимыми», это (Е) – роль угрожает (І), или наоборот, (І) – роль угрожает (Е).

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

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

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

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

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

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

Что такое доверие? Многие люди полагают, что доверие и уважение это одно и то же. Но это не так. Доверие существует там, где есть взаимный интерес. Когда вы говорите: «Я могу доверять этому человеку, не боюсь повернуться к нему спиной»? Когда понимаете: если он воткнет вам нож в спину, то навредит и себе. Почему? Потому что у вас общие интересы. Там, где есть взаимное доверие и уважение, крайне мало внутренних разногласий.

Предательский язык тела

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

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

То же самое верно в отношении людей. Представьте себе молодого человека, имеющего деньги, прекрасное образование и привлекательную внешность. Казалось бы, у него есть все составляющие успеха. Но, предположим, парень не верит в свои силы и не уважает себя. В результате он попусту растратит время, пытаясь понять, кто он, что делает и что о нем думают окружающие. Такой человек не добьется успеха. Все его деньги и энергия уходят в песок.

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

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

¹² Подробнее об образовании в области менеджмента читайте в [части 7](#) данной книги.

Предсказывая организационные проблемы

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

Это случилось, когда я осознал, что четыре РАЕИ-роли развиваются в определенной последовательности. Ведь ни одна компания не рождается с полным набором этих ролей. Жизнь – это университет: ты живешь и учишься одновременно. Организационное развитие, как и воспитание ребенка, происходит в строгом порядке. Если компания испытывает трудности с какой-то из ролей, она «застревает» и не может двигаться дальше. Тогда я знаю: она отклоняется от нормы. Другое название для последовательного развития организационных РАЕИ-ролей (равно как и для прогнозируемой последовательности возникновения проблем компании) – «жизненный цикл». В каждом жизненном цикле есть предсказуемые этапы, о которых я подробно расскажу в этой книге: «ухаживание», «младенчество», «давай-давай», «юность», «расцвет». Часто встречаются и этапы старения: «элитарность», «охота на ведьм», «бюрократия» и «смерть». Почему организации умирают? Потому что по мере прохождения жизненного цикла стиль управления любой компанией должен меняться. То же происходит в семье: с маленьким ребенком вы должны быть строги. Но нельзя обращаться с 30-летней дочерью как с ребенком. В соответствии с жизненным циклом компании поменяться должен не только стиль лидерства, но и организационная структура, система вознаграждения, стратегия и многое другое. Вы не можете обращаться со всеми организациями так, будто они находятся в стадии расцвета. В этом ошибка авторов книги «В поисках совершенства»¹³. Вы должны построить свою организационную культуру, признавая различия и уважая их, приучая к сдержанности и скромности, помня: то, что хорошо для одного времени, не подходит для другого. Ваши действия и поведение, то, какие РАЕИ-роли вы акцентируете, также должно меняться вместе с организацией. И я верю, что такова новая парадигма менеджмента, которой мы должны обучать.

¹³ Томас Питерс и Роберт Уотерман. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

Часть 1

Роли менеджеров (лидеров)

Результативность, эффективность и сложности их трактовки¹⁴

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

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

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

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

Так что же такое «эффективность»

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

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

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

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

¹⁴ Размышления Адизеса (июль 2010 года).

Так что же такое «результативность»

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

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

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

Компромисс между эффективностью и результативностью

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

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

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

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

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

Чтобы быть результативной, организация должна удовлетворять потребности клиентов, которые, представьте себе, *имеют обыкновение часто меняться*, причем делают это намного быстрее, чем перестраивается компания. А к тому времени, как она закончит реорганизацию, чтобы остаться эффективной, потребности клиентов снова поменяются. И чем выше уровень изменений, тем меньше шанс синхронизировать результативность и эффективность.

В изменчивом мире потребности будут либо удовлетворены, но ценой сверхусилий (то есть неэффективно), либо организация начнет стремиться сохранить свою эффективность.

Она откажется изменять свой продукт, что в итоге сделает ее эффективной, но убьет результативность.

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

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

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

Еще немного о результативности¹⁵

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

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

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

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

Составляющие результативности

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

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

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

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

Искомый результат отвечает цели, ради которой все затевалось.

И в чем же цель?

А цель не может быть любой. Она должна отвечать не только своим собственным, но и еще чьим-то потребностям. Кофейная чашка существует не сама для себя, а для того,

¹⁵ Избранное из «Размышлений Адизеса» (май 2004 года).

кто из нее пьет. Одна из целей существования одежды – согреть того, кто ее носит. Все в этом мире создано с какой-то целью, и эта цель – быть нужным кому-то.

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

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

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

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

Проблема краткосрочной прибыли

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

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

¹⁶ Chief Executive Officer (англ.) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

¹⁷ Джон Кейнс (1883–1946) – британский экономист, чьи идеи имели огромное влияние на современную экономическую и политическую теорию. *Прим. перев.*

¹⁸ Стейкхолдер (от англ. stakeholder – заинтересованная сторона, причастная сторона) – физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям. *Прим. ред.*

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

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

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

Почему максимизация прибыли – это плохо

Вообразите себе семью, которая составила свой бюджет, ориентируясь на определенный уровень жизни. И это все, что они обязаны заработать. Ни больше, ни меньше. Время, свободное от зарабатывания денег, они используют, чтобы побыть с семьей, детьми и посвятить своему дому. Разве может кто-то возразить, что в этой семье все в порядке?

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

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

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

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

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

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

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

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

Что приоритетнее: результативность или эффективность¹⁹

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

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

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

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

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

Загадывая далеко вперед

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

Мы совершенно не учитываем этого в наших образовательных учреждениях. Студентов учат тому, *что* они должны знать. И если они поймут, *как* этого достичь, то только по счастливой случайности. А между тем, не зная, *как* добиться, чтобы познавательный процесс стал частью жизни, учащиеся станут невежественными людьми с престижными дипломами в кармане, потому что «содержание», которое они когда-то усвоили, со временем непременно устареет. Такой же анализ применим и к менеджменту. В погоне за результатом – особенно если организация на этапе младенчества жаждет наживы²⁰ – страдает эффективность. Страдает форма. Это равносильно игнорированию плохого поведения ребенка, если он приносит из школы хорошие отметки. Но если он ведет себя плохо, то никто не удивится, что, несмотря на хорошие отметки, он не преуспеет в жизни.

¹⁹ Размышления Адизеса (июль 2006 года).

²⁰ Подробная информация об этапах и жизненном цикле организации представлена в [части 2](#) данной книги.

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

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

Хотя тут есть одна проблема.

Форма превышает содержание. Качество превышает количество.

Как узнать правильную форму, если нет хорошей идеи о необходимом содержании? Вы не пойдете строить дамбу, не имея четкого представления о том, для чего она. Ответ заключается в понимании различия между целью и ее достижением. Вы должны понимать, чего именно хотите. Многие люди – и я не исключение – спешат воплотить идею сразу же, как только она возникла. Это неверно!

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

(РАЕИ): код ДНК организации для руководства изменениями²¹

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

Каковы эти роли?

(Р) для производства результата

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

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

Чтобы роль производителя результата исполнялась хорошо, нужно соблюсти два необходимых условия. Во-первых, (Р) – менеджер должен знать потребности рынка, которые организация намерена удовлетворять. Во-вторых, главной побудительной силой должна быть, по словам Дэвида Макклелланда, профессора психологии Гарвардского университета, «мотивация достижения». Менеджмент не сможет успокоиться до тех пор, пока задача не выполнена²².

(А) для администрирования

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

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

²¹ Новая редакция отрывка из статьи, опубликованной в русском издании Harvard Business Review (2006).

²² См.: D. C. McClelland and D. G. Winter. *Motivating Economic Achievement* (New York: The Free Press, 1969), а также D. C. McClelland. *The Achieving Society* (Princeton: Van Nostrand, 1961). В этих работах репрезентативно представлены прорывные исследования Макклелланда в области синтеза экономической активности и мотивации, которые он активно публиковал в 1950-х и 1960-х годах.

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

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

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

(Е) для предприимчивости

Чтобы организация была эффективна в долгосрочной перспективе, менеджмент должен проявлять проактивность – предвидеть развитие новых потребностей, которые он предполагает удовлетворять в будущем, и в соответствии с этим подготовить компанию. В этом цель планирования.

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

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

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

(И) для интеграции

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

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

Посмотрите на стул. Вы можете на нем сидеть, то есть он результативен. Он выполняет функцию, для которой предназначен. Он также эффективен: в нем нет лишнего смысла использования материалов. Но что случится, если у него сломается ножка? Это будет сломанный стул. Кто-то должен будет починить его. В механистической системе сознания, как и в любой машине, нет внутренней взаимозависимости отдельных частей. Скажем, компания теряет продажи, но при этом производственный отдел утверждает: проблема не в них, а в департаменте продаж. Если продолжить аналогию со сломанным стулом, то с таким же успехом его левая ножка могла указывать на правую и обвинять во всем ее. Почему бы тогда

левой ножке не передвинуться к центру стула, преобразовав его в треногу? Потому что нет взаимозависимости.

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

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

У каждого менеджера свой стиль

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

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

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

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

(Р-): «одинокий рейнджер»

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

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