

Ицхак  
Калдерон  
Адизес

# СТИЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

## ЭФФЕКТИВНЫЕ И НЕЭФФЕКТИВНЫЕ

Ицхак Калдерон Адизес

# Стили менеджмента – эффективные и неэффективные

Перевод с английского



Москва  
2009

УДК 65.011; 658.3; 65.013  
ББК 65.290-2; 65.050.2; 88.37  
А30

Переводчик Т. Гутман  
Научный редактор С. Филонович

### **Адизес И.**

А30 Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 199 с.

ISBN 978-5-9614-0939-0

Гуру менеджмента Ицхак Адизес считает, что один человек не способен выполнять все четыре роли, необходимые для эффективного руководства организацией: быть и производителем результатов, и администратором, и предпринимателем, и интегратором. Место несуществующего «идеального руководителя» должна занять взаимодополняющая команда менеджеров, каждый член которой умеет выполнять одну из ролей в совершенстве, а остальными владеет на приемлемом уровне. При этом важно, чтобы в команде не было руководителей, которые концентрируются только на одной роли, полностью забывая про остальные. Такие перекосы делают менеджмент неэффективным и ставят под угрозу судьбу организации.

Книга научит оценивать и совершенствовать свой стиль управления, стили менеджмента коллег и подчиненных и понимать, как формировать взаимодополняющую команду лидеров. Она ориентирована на специалистов в области управления и менеджеров любых компаний и организаций, она будет интересна и широкой аудитории.

УДК 65.011; 658.3; 65.013  
ББК 65.290-2; 65.050.2; 88.37

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Dr. Ichak Adizes, 2004

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009

ISBN 978-5-9614-0939-0 (рус.)  
ISBN 0-937120-05-7 (англ.)

# Оглавление

Благодарности .....	7
Об авторе .....	8
Предисловие научного редактора .....	9
Предисловие автора .....	11
<b>Глава 1. Что такое менеджмент?</b> .....	19
Функционалистский взгляд .....	21
Функции менеджмента — общая характеристика .....	21
Миф об идеальном менеджере .....	25
Подготовка менеджеров: ложная посылка .....	27
Почему идеал недостижим? .....	29
Отсутствие прочерков в РАЕІ-коде .....	32
Реальное решение: взаимодополняющая команда .....	33
Неизбежность конфликта .....	34
Лидерство: быть большим пальцем .....	35
«Познай себя» .....	36
<b>Глава 2. Производитель Раеі и Герой-одиночка Р---</b> .....	39
Суть и смысл .....	39
Производитель Раеі .....	41
Герой-одиночка Р--- .....	44
<b>Глава 3. Администратор раЕі и Бюрократ -А--</b> .....	63
Управляем железной дорогой .....	63
Администратор раЕі .....	66
Бюрократ -А-- .....	67
<b>Глава 4. Предприниматель РаЕі и Поджигатель --Е-</b> .....	87
Видеть сквозь туман .....	88
Генератор идей раЕі .....	90
Предприниматель РаЕі .....	90
Поджигатель --Е- .....	91
<b>Глава 5. Интегратор раеІ и Горячий сторонник ---І</b> .....	123
Принять религию .....	123
Интегратор раеІ .....	127
Горячий сторонник ---І .....	129
<b>Глава 6. Мертвый пенъ, ----</b> .....	143

<b>Глава 7. Выполняем несколько функций, но не все сразу</b> .....	167
<b>Проверь себя</b> .....	185
Задание № 1 .....	185
Задание № 2 .....	187
<b>Послесловие</b> .....	189
<b>Библиография</b> .....	190
<b>Другие работы автора</b> .....	193
<b>Институт Адизеса</b> .....	198

# Благодарности

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

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

Марта Брайт занималась техническим редактированием и проверкой орфографии.

Спасибо всем вам.

# Об авторе

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

Доктор Адизес — выдающийся лектор и автор книг. Владея четырьмя языками, он читал лекции более чем в 40 странах. В течение тридцати лет он был штатным преподавателем школы менеджмента Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе и работал в качестве приглашенного преподавателя в Стэнфордском университете, Колумбийском университете, Еврейском университете в Иерусалиме и Тель-Авивском университете. Доктор Адизес написал семь книг, которые переведены на двадцать два языка. Его книга «Жизненные циклы компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать» (*Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do about It*), впервые опубликованная в 1988 году, стала признанной классикой теории менеджмента и была отмечена *Library Journal* как одна из десяти лучших книг о бизнесе. Исправленное и дополненное издание этой работы было опубликовано в 1999 году под названием «Управление жизненными циклами компании» (*Managing Corporate Lifecycles*). Полный список его работ приводится в конце книги.

[ichak@adizes.com](mailto:ichak@adizes.com)

# Предисловие научного редактора

## Пойми и измени себя!

Практически каждому человеку, так или иначе вовлеченному в менеджмент, приходится решать вопрос о повышении эффективности своей работы. На протяжении более чем столетия теоретики пытаются найти решение этого вопроса. Американский консультант в области управления Ицхак Адизес нашел на него оригинальный ответ. Он утверждает, что идеальным руководителем стать невозможно, поскольку функции менеджмента столь разнообразны, что один человек не может владеть всеми ими в совершенстве. Однако вывод Адизеса вовсе не пессимистичен: если правильно понять собственные склонности, сильные стороны и ограничения, а также прилежно учиться на собственном и чужом опыте, то, став менеджером, можно многого добиться. Теория четырех функций менеджмента Адизеса уже получила значительное распространение за рубежом, и ее популярность продолжает расти. Многие российские читатели, познакомившись со взглядами Адизеса по ранее переведенным на русский язык книгам, стали его сторонниками и почитателями.

Что же нового дает очередная книга Адизеса, которую вы держите в руках? Формально в ней более подробно описаны все возможные типы менеджеров, реализующие функцию получения результата (Р), административную функцию (А), функции предпринимательства (Е) и интеграции (I). С присущим ему юмором и способностью извлекать уроки из практики управления, относящейся к самым разным сферам человеческой деятельности, Адизес показывает, какую пользу могут принести своим организациям руководители с сильно развитыми функциями Р, А, Е и I, одновременно демонстрируя, к каким негативным последствиям может приводить пренебрежение хотя бы одной из функций. Как декан бизнес-школы, я хотел бы подчеркнуть, что формальное образование в области менеджмента решает задачу освоения всех рассматриваемых Адизесом функций на *приемлемом* уровне. После получения такого образования каждый человек должен для себя решить, какие именно из них он собирается доводить до совершенства, предела, которому, как известно, не существует.

В этой книге Адизес делает очень сильное утверждение: если пренебрегать хотя бы одной функцией из четырех, то невозможно обеспечить долгосрочный успех организации, даже если в краткосрочной перспективе она



будет демонстрировать выдающиеся результаты. Более того, если вы блестяще реализуете только одну функцию, а на все остальные не обращаете внимания, то со временем вас неизбежно ждет страшная судьба, а именно: превращение в менеджера под названием «Мертвый пень». Умножение числа «мертвых пней» в организации автор уподобляет росту раковой опухоли, поскольку эти люди не приносят никакой пользы, потребляя ресурсы организации. При этом поначалу их бесплодие и наносимый ими ущерб не очень заметны. Как и в случае заболевания раком, негативные последствия становятся заметными слишком поздно. Этот вывод, обоснованный весьма убедительно, фактически эквивалентен заключению о том, что, не совершенствуясь в описанных функциях менеджмента, вы как менеджер обрекаете себя на заведомую неудачу. Значит, работа над собой для руководителя — это не просто возможность, а категорический императив.

Вероятно, некоторых читателей такой жесткий вывод может огорчить, и они будут искать или аргументы для его опровержения, или примеры из практики, которые заставят усомниться в его общности. Что ж, у каждого есть право соглашаться или не соглашаться с автором. Только, по нашему мнению, куда полезнее потратить усилия на более глубокое осмысление идей Адизеса и, отчасти преодолевая себя, пойти той дорогой самосовершенствования, в которую нас зовет автор. Тем, кто решится сделать хотя бы несколько шагов по этой дороге, я желаю счастливого пути!

**С.Р. Филонович**

Д. ф.-м. н., проф.,

декан Высшей школы менеджмента

ГУ — Высшая школа экономики

*Москва, июль 2008 г.*

# Предисловие автора

## Зачем нужна эта книга

Впервые я изложил свою теорию менеджмента в книге «Как преодолеть кризисы менеджмента»<sup>1</sup> (How to Solve Mismanagement Crisis, 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. Ее используют почти на всех факультетах общественных наук в университетах Израиля, Дании, Швеции, Югославии и других стран, а сама книга до сих пор пользуется спросом в США, хотя с момента ее первой публикации прошло уже двадцать пять лет.

Сотрудничество с сотнями компаний из 48 стран мира значительно обогатило мой опыт и знание предмета. Я собрал массу дополнительного материала и переработал каждую главу в отдельную книгу. Глава о жизненных циклах развития компании превратилась в книгу «Жизненные циклы компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать». Исправленное и дополненное издание этой работы было опубликовано в 1999 г. под названием «Управление жизненными циклами компании» издательством Prentice Hall.

Глава о том, как добиться расцвета организации, стала книгой «Погоня за расцветом» (The Pursuit of Prime), а глава, посвященная управлению изменениями, выросла в книгу «Управление изменениями» (Mastering Change).

Остальные части исходной книги легли в основу серии книг. В первой из них — «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует»<sup>2</sup> (The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It) — я рассказываю, почему невозможно стать безупречным руководителем, описанным в учебниках, которого пытается взрастить существующая система подготовки менеджеров. В этой же работе представлена новая парадигма управления в эпоху стремительных изменений.

Идеального руководителя не существует, но означает ли это, что все организации обречены на неправильное управление? Ничуть ни бывало!

---

<sup>1</sup> Ицхак Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. — *Прим. пер.*

<sup>2</sup> Ицхак Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — *Прим. пер.*

Нас выручит взаимодополняющая команда, члены которой придерживаются разных подходов, а задачи каждого четко определены.

Эта книга, вторая в данной серии, как и все остальные, представляет собой самостоятельную работу. Она поможет вам определить собственный стиль, сформировать команду и усовершенствовать свой подход к управлению компанией в долгосрочном аспекте. Кроме того, она научит вас распределять работу между подчиненными с учетом особенностей стиля каждого из них.

Третья часть этой серии состоит из четырех разделов, каждый из которых представляет собой рекомендации носителям соответствующего стиля — Р-типу, А-типу, Е-типу и I-типу — будь то подчиненные, коллеги или начальники. Она называется «Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей»<sup>1</sup> (Leading the Leaders — How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours).

## Задачи книги

Эта книга научит вас определять стили успешного и неправильного менеджмента, выявлять определяющие черты индивидуального стиля и поможет вам, как менеджеру, оценить и изменить себя, избежать управленческих ошибок и стать хорошим руководителем, а со временем, возможно, и лидером.

Я не психолог. Я специалист по менеджменту. Мне интересно, как разные люди принимают решения, общаются, подбирают персонал и создают стимулы для его труда. Я ищу пути помочь руководителям более эффективно выполнять свою работу.

## Идея книги

В главе 1 я возвращаюсь к идее, которая легла в основу первой книги в данной серии — «Идеальный руководитель»: идеального лидера, менеджера или руководителя нет и не может быть. Книги и учебники, которые пытаются сделать из нас безупречных менеджеров, лидеров или руководителей, исходят из ложной посылки о достижимости идеала. 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 обучить каждого. Тот факт, что разные люди по-разному подходят к организации, планированию и созданию мотивации, то есть к управлению, попросту упускается из виду. Руководителя, которого они описывают, нет и не может быть.

<sup>1</sup> Ицхак Адизес. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — *Прим. пер.*

Реальные руководители, менеджеры и лидеры — живые люди со своими достоинствами и недостатками. С одними задачами они справляются успешно, выполняя другие — терпят неудачу.

Эта книга вооружит вас методологией классификации стилей. Вы научитесь определять плюсы и минусы каждого стиля и узнаете, как носители разных стилей принимают решения, набирают кадры, создают мотивацию и общаются с другими людьми — то есть как они подходят к управлению.

Я обнаружил, что основные стили управления представляют собой комбинации четырех функций, которые должны выполняться, чтобы организация процветала, то есть была результативна и эффективна в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Эти функции таковы: **Producing results** — производство результатов, ради которых существует данная организация и которые определяют ее результативность, **Administering** — администрирование, обеспечивающее эффективность, **Entrepreneuring** — предпринимательство, обеспечивающее управление изменениями, и **Integrating** — интеграция, объединение элементов организации для обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочной перспективе.

Вход	Преобразование	Выход	
		Характеризующуюся	На временном горизонте
Функции	Для превращения организации в...		
(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

Эти четыре функции подобны витаминам. Все они необходимы, чтобы организация была здорова и ею можно было успешно управлять. Если хотя бы одного из них не хватает, организации угрожает болезнь — плохое управление. Симптомы этой болезни — текучесть персонала, сокращение доли рынка, снижение прибылей и т. д.

В главе 1 я коротко характеризую эти функции и расскажу о том, каким образом они вступают в противоречие между собой. Более подробно эта тема освещена в первой книге данной серии, «Идеальный руководитель».

Любая комбинация указанных функций, каждая из которых выполняется на определенном уровне, представляет собой стиль управления. Хоро-

шему руководителю не обязательно блестяще справляться со всеми функциями, достаточно выполнять их на уровне, отвечающем требованиям задачи. В зависимости от стиля управления руководитель может быть производителем — **Paei**, администратором — **pAei**, предпринимателем — **PaEi**, интегратором — **paEi** и т. д.

Лидер — это тот, кто успешно выполняет как минимум две функции, одна из которых **I**. В этой книге я не рассказываю о стилях лидерства подробно, поскольку, получив представление о функциях и о том, как их комбинация образует стиль, читатель без труда домыслит, что представляют собой стили лидерства.

Если одна функция выполняется удовлетворительно, а три остальных не отвечают даже минимальным требованиям, необходимым для выполнения задачи, имеет место определенный стиль *неправильного управления*, которое и является основной темой данной книги. Здесь описаны все основные стили успешного и неправильного менеджмента и проанализированы достоинства и недостатки каждого из них.

Важно понять, что никто не может блестяще выполнять все четыре функции в любой момент и в любой ситуации. Идеального «книжного» менеджера не существует. Каждый успешно справляется с определенными функциями, но никто не способен быть на высоте всегда и при любых обстоятельствах. Однако хороший руководитель должен владеть по крайней мере минимальными навыками выполнения каждой функции. Если хотя бы одна из функций не выполняется, мы имеем дело с определенной моделью неправильного менеджмента.

Чтобы стать лидером, мало выполнять каждую функцию на уровне минимальных требований. Лидер должен отлично справляться по меньшей мере с двумя функциями, одна из которых **I**. Но и это еще не все. Чтобы руководитель, который блестяще выполняет две функции, стал подлинным лидером, необходимо, чтобы его стиль соответствовал стоящей перед ним задаче и этапу жизненного цикла организации [1].

## Как расшифровать **PAEI**-код

Вариантов **PAEI**-кода столько же, сколько людей на земле. Многое зависит от обозначения составляющих. Если заменить буквы цифрами от 1 до 9, сохранив последовательность функций, коды станут гораздо более точными. К примеру, 1395-руководителю лучше всего дается **E**-функция. Он несколько хуже справляется с **I**, еще хуже с **A**, а его самое слабое место — **P**.

Данная книга не требует такой точности, поскольку речь пойдет в первую очередь о тенденциях и общих закономерностях, а не об оценке отдельных руководителей. Кроме того, код может меняться. Как правило, человек пред-

ставляет собой сплав разных стилей и в конкретной ситуации выбирает один из них.

Стиль может меняться, к примеру, в зависимости от того, с кем вы разговариваете. Если два человека намерены принять решение, один из них может избрать стиль, дополняющий стиль собеседника. Однозначно определить индивида как носителя того или иного стиля невозможно. Можно сказать, что в данный момент он придерживается определенного стиля. Стилем я называю линию поведения, которую человек избирает чаще всего как удобную и привычную.

Я использую всего три варианта обозначения отдельных РАЕИ-функций — непревзойденный уровень, удовлетворительное выполнение или полная несостоятельность. Прописные буквы — **P, A, E и I** — означают, что функция выполняется блестяще. Строчные буквы — **p, a, e и i** — показывают, что руководитель выполняет функцию удовлетворительно. Прочерк в коде означает, что функция не выполняется вовсе или выполняется плохо.

## Оговорка

Важно помнить, что вы вряд ли встретите описанные типы в чистом виде. Мои наблюдения говорят о том, что любой человек — это сплав. Кто-то придерживается стилей, которые охарактеризованы в этой книге, часто, *но не всегда*. Чтобы работать с людьми и готовить менеджеров и лидеров, достаточно научиться определять базовый стиль. Чтобы перейти от изучения книжных типов к работе с живыми людьми, нужно определить собственный стиль, составив его РАЕИ-код.

Чтобы дать представление о нормальном руководителе, я описываю проявления неправильного менеджмента. Так психологи, изучая аномалии поведения, определяют, что есть норма. Различие между нормальными людьми и теми, кто страдает патологическими отклонениями, — всего лишь вопрос меры. Типажи, о которых пойдет речь, похожи на тех, с кем вам приходится общаться, с той разницей, что здесь их характерные черты представлены в гипертрофированном виде.

Хочу предупредить: составить код управленческого стиля — не значит навесить ярлык. Я не собираюсь клеймить людей как скот и не хочу, чтобы это делали вы. Применяя мои методы, старайтесь избегать стереотипов. Большинству людей присущи качества носителей разных стилей. Люди изменчивы и многогранны. Нельзя раз и навсегда определить стиль индивида и впоследствии не обращать внимания на его образ действий. Будьте начеку, анализируйте поведение окружающих, помните, что оно может меняться при изменении условий и даже в ходе ни к чему не обязывающей беседы.

Научитесь оценивать характер поведения человека в определенный момент времени и правильно реагировать на происходящее. Хотя тесты в конце книги содержат примерный перечень вопросов, которые помогут вам определить собственный стиль и стили других людей, не следует думать, что подобная оценка не подлежит пересмотру. Эти тесты помогут вам выявить свои сильные стороны и предпочтения. Ваше поведение может меняться в зависимости от времени, места и стиля тех, с кем вам приходится работать.

Эта книга посвящена исключительно стилям управления. Она не затрагивает ценностные вопросы. Мать Тереза и закоренелый преступник могут оказаться носителями одного и того же стиля. За рамками обсуждения остается и вопрос о коэффициенте умственного развития и образовательном уровне.

Вы не найдете здесь обзора литературы о стилях менеджмента. Эта работа подводит итоги наблюдений, сделанных за 35 лет работы с руководителями в 48 странах. Я не даю пространных подстрочных примечаний. Те, кто заинтересуется работами других авторов, могут обратиться к разделу «Библиография».

## Структура книги

В главе 1 я определяю понятие менеджмента, анализирую миф об идеальном менеджере и кратко излагаю собственную теорию управления, рассказывая о четырех функциях, которые в совокупности обеспечивают результативное и эффективное управление. Далее я объясняю, почему эти функции часто несовместимы между собой, почему они неизбежно порождают конфликт и как действовать в подобных случаях.

В главах 2–6 я описываю стили управления, которые имеют место, когда одна функция выполняется блестяще, а другие удовлетворительно. Я расскажу о производителе, **Paei**, администраторе, **pAei**, предпринимателе, **paEi**, и интеграторе, **pael**. Затем я сравню эти стили с неправильным управлением, при котором внимание уделяется лишь одной функции в ущерб прочим. Речь пойдет о руководителях, которые способны выполнять одну-единственную функцию — это Герой-одиночка, **P---**; Бюрократ, **-A--**; Поджигатель, **--E-**; Горячий сторонник, **---I** и Мертвый пень, **----**, который не справляется ни с одной **PAEI**-функцией.

Материал каждой главы сгруппирован в соответствии с пятью основными видами управленческой работы — принятие решений, внедрение, формирование команд, управление персоналом и управление изменениями — и учитывает особенности поведения и манеры общения конкретного стиля.

В главе 7 я расскажу о некоторых разновидностях описанных типажей. Это те руководители, которые отлично справляются с двумя функциями,

но абсолютно не способны выполнять две другие, например **РА--** или **Р-Е-**. Задача этой главы — дать читателю понять, что существует бесконечное множество стилей, которые представляют собой различные комбинации сильных и слабых сторон руководителя.

В конце книги даны два теста. Они содержат вопросы для самопроверки, касающиеся стилей управления. Там же вы найдете ссылки на онлайн-тесты, которые помогут вам оценить собственный стиль и стили других людей.

## Стиль изложения и подача материала

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.

Выдающийся философ Людвиг Витгенштейн однажды сказал: «Серьезный философский труд может состоять исключительно из шуток и анекдотов». Анекдоты забавны, поскольку содержат зерно истины, а юмор помогает понять и принять непростую действительность. Поэтому в моей книге много шуток, анекдотов и цитат, которые иллюстрируют мои мысли.

И последнее. Поскольку мои теории применимы не только к бизнесу любого уровня, но и к управлению государством, супружеской жизни и воспитанию детей — словом, к любым отношениям, которые подвержены изменениям, — возможно, читатели сочтут предложенную типологию полезной для лучшего понимания своих отношений вне профессиональной сферы.

## 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.

Я работал с компаниями, объем продаж которых составлял от миллиона до 15 миллиардов долларов, при стоимости активов до 120 миллиардов долларов, а численность персонала варьировалась от восьмидесяти 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, мне приходилось 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.

### Просьба к читателям

Я учусь у каждого, кто делится со мной своими соображениями. Если у кого-то из читателей есть желание выразить 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,*  
2003 г.

### ПРИМЕЧАНИЯ

1. Более подробно этот вопрос освещается в книге Adizes, Ichak: *Managing Corporate Lifecycles* (New York: Prentice Hall Press, 1999), Chapters 11–12.

# 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, конституция запрещала руководителям принимать решения так, как это принято у нас, — то есть 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].

В других странах 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 — то есть 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 maneja, что означает «управлять» применительно к лошади или автомобилю. Когда испанцу нужно выразить понятие «управлять», эквивалентное глаголу manage, он использует глаголы «направлять» или «администрировать».

Помню, однажды ко мне домой явился торговый агент и предложил приобрести последнее издание энциклопедии «Британника». «Кто вы по специальности, сэр?» — спросил он меня. «Я преподаю менеджмент», — ответил я. «Что ж, — сказал он, — давайте посмотрим, что написано на эту тему в энциклопедии».

Каковы же были его растерянность и мое удивление, когда мы обнаружили, что в «Британике» нет статьи «менеджмент»! Там была статья о науке управления (имелось в виду построение математических моделей, формализующих процесс принятия решений). Нашли мы и статью об организационном поведении, касающуюся социологии организаций. Но самого понятия «менеджмент» — управления, которым изо дня в день занимаются миллионы людей по всему миру, — там не оказалось.

Это заставило меня призадуматься. Что же такое менеджмент?

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 этих понятий? Все перечисленные действия носят односторонний характер. Управляющий субъект указывает управляемому, что делать. Слово «мотивировать» в этом контексте означает: лицо, которое создает мотивацию, заранее знает, что нужно сделать; суть мотивации в том, чтобы заставить другого сделать это добровольно.

Некоторое время назад в журнале *New Yorker* была опубликована карикатура, иллюстрирующая эту мысль. Мать, психолог по профессии, уговаривает сына вынести мусор. Мальчик недовольно отвечает: «Ладно! Вынесу».

я твой мусор. Только, умоляю, *не надо* меня мотивировать». Даже ребенок понимает, что мотивация — это форма манипуляции. За него уже все решили. Вопрос лишь в том, как заставить его выполнить то, что требуется.

В этом отношении показательно и слово «подчиненный». Так называют того, кем управляют и кто воплощает в жизнь решения руководителя. Что означает это слово? Вслушайтесь в него. Подчиненный, *под-*чиненный, низший по чину. Предполагается, что босс более дальновиден и проницателен, чем те, кто ему подчиняется<sup>1</sup>.

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.

## 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 процессе. Единственное различие — это размер и характер объекта управления.

Я полагаю, что управление можно считать успешным, если организация результативна и эффективна в ближайшей и долгосрочной перспективе. Такую организацию я называю здоровой.

За годы работы я пришел к выводу, что для этого менеджмент должен выполнять четыре функции. Именно они определяют процесс управления, поскольку каждая из них необходима, а в совокупности они достаточны для успешного менеджмента.

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

## Функции менеджмента — общая характеристика

Первая функция, которую должен выполнять менеджмент в любой организации, — это Producing, или производство результатов. Почему люди обращаются к вашей компании? Для чего вы им нужны? Какие услуги им

<sup>1</sup> В переводе теряется игра слов оригинала supervisor (начальник, старший по чину) — superior vision (проницательность, дальновидность). — Прим. пер.

требуются? Дело **Р**, производителя, — удовлетворить их потребности и тем самым обеспечить *результативность* организации *в краткосрочном аспекте*. Эта функция оценивается по количеству людей, которые *возвращаются*, чтобы приобрести ваши конкурентоспособные продукты или услуги.

Вторая функция, **Administrating**, или администрирование, нужна, чтобы следить за порядком в организационных процессах: компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью. Задача **А**, администратора, — обеспечить *эффективность в краткосрочном аспекте*.

Далее нам понадобится провидец. Он определяет направление, которого должна придерживаться организация. Такой человек по натуре способен на упреждающие действия в обстановке постоянных изменений. Это функция **Entrepreneur**, предпринимателя, который подходит к делу творчески и готов рисковать. Если организация успешно справляется с выполнением этой функции, ее услуги и/или продукты будут пользоваться спросом у будущих клиентов, а значит, она будет *результативной в долгосрочной перспективе*.

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

При решении проблем каждая функция нацелена на конкретный тип задач:

<p><b>Р:</b> Что?  <b>А:</b> Как?  <b>Е:</b> Когда?  <b>И:</b> Кто?</p>
---

Если вы примете окончательное решение, не ответив на все эти вопросы, оно будет «полусырым». Если вы только производите желаемые результаты и успешно осуществляете администрирование, **Р** и **А** обеспечат результативность и эффективность в краткосрочном аспекте, но компания будет рентабельна лишь в ближайшей перспективе. Если вы занимаетесь только предпринимательством и интегрированием, **Е** и **И** 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. Подробнее об этом рассказывается в других моих книгах [5].

Если речь идет о некоммерческой организации — например, правительственном учреждении, — умелое выполнение этих четырех функций обес-

печит 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 **Е** и **Р**, делая карьеру и материально обеспечивая своих близких. Жена отвечает за **А** и **И**, обустривая дом и объединяя группу детей и взрослых в семью.

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

Эти четыре функции необходимы для успешного управления любой организацией, независимо от технологии, культуры и масштабов. Как только одна или несколько функций перестают выполняться, организация становится неэффективной или нерезультативной в ближайшей или долгосрочной перспективе. Мы сталкиваемся с предсказуемой, воспроизводимой моделью неправильного менеджмента, одинаковой в любом уголке земного шара, безотносительно к культуре, технологии и размеру организации.

Любая комбинация выполняемых функций представляет собой стиль. Если носитель данного стиля неспособен выполнять одну или несколько функций, мы имеем дело с неправильным управлением. Если все функции выполняются по крайней мере на удовлетворительном уровне, управление можно считать успешным. И наконец, если менеджер блестяще справляется с интеграцией и еще хотя бы с одной функцией, а все остальные функции выполняются удовлетворительно, можно говорить о том, что перед нами не просто руководитель, но лидер.

Изучив эти четыре функции, которые сравнимы с витаминами, вы сумеете исцелить организацию, страдающую от неправильного управления.

Если известно, что причина цинги — дефицит витамина **С**, и вы знаете, как возместить его нехватку, вы способны вернуть пациенту здоровье. Подобным образом, если вы знаете, как улучшить выполнение соответствующей функции, вы вооружены методологией, которая позволит избежать неправильного управления и взрастить успешных руководителей.

Чтобы упростить сравнение надлежащего и неправильного управленческого поведения, я решил описать пять крайних проявлений неправильного менеджмента.

Типажи, о которых пойдет речь, это Герой-одиночка, **Р---**; Бюрократ, **-А-**; Поджигатель, **--Е-**; Горячий сторонник, **---И**, и Мертвый пень, **----**. Все это руководители, которые способны выполнять не более одной из четырех основных функций менеджмента.

Герой-одиночка — это **Р**-тип, который не справляется с остальными функциями и думает лишь об одном — *что* нужно делать. Вопрос о том, *как* это следует делать, его не интересует. На вопрос *когда* он неизменно отвечает: «Немедленно», а решая, *кто* будет выполнять работу, хватается первого, кто попадет под руку.

Бюрократа — руководителя, который поглощен администрированием, — занимает главным образом вопрос *как*. Именно этот аспект становится определяющим, когда речь заходит про *что* и *когда*. Правильно внедрить предложенное решение для Бюрократа куда важнее, чем принять правильное решение.

Поджигатель, или неуравновешенный предприниматель, задается лишь одним вопросом — *почему бы и нет?* Ему хочется попробовать все, но ни одно из своих начинаний он не доводит до конца. Он выдвигает общую идею — обычно космических масштабов — и хочет, чтобы его «решения» были внедрены вчера. Спросите его, *что* следует сделать, и он ответит вам, *почему* это должно быть сделано.

Горячего сторонника, одержимого стремлением к интеграции, прежде всего интересует, *кто* будет выполнять работу, а не *почему* ее нужно сделать. *Что*, *как* и *когда* для него определяются внутренней политикой.

И, наконец, Мертвый пень — это руководитель, способности которого — если таковые и были — полностью атрофировались. Его код состоит из сплошных прочерков. Его заботит лишь одно — чтобы его не уволили.

Со временем я пришел к выводу, что с помощью **РАЕИ**-кода можно описать не только поведение или стиль. Значимость **РАЕИ**-функций меняется в определенной последовательности на протяжении жизненного цикла любой организации. Со временем одни функции становятся менее, а другие более выраженными, что порождает типовые проблемы, которые можно предвидеть и предотвратить [6]. Подобным образом родители предвидят проблемы своих детей. Мы считаем нормальным, что младенец плачет и пачкает пеленки, но если так ведет себя взрослый 45 лет от роду, нам становится понятно, что с ним творится неладное.

Иными словами, если вы уловили закономерность, у вас появляется инструмент, который позволяет определить, что соответствует норме, а что отклоняется от нее, на любом этапе жизненного цикла организации. Этот инструмент подобен магическому кристаллу: зная свои текущие проблемы, вы можете предсказать, какие проблемы вероятны на следующем этапе.

На протяжении 30 лет я вместе со своими коллегами, освоившими данную методологию, консультирую компании по всему миру, используя инструменты **РАЕИ** наряду с прочими методами, описанными в других моих книгах. Эта методология позволяет анализировать и решать проблемы и прогнозировать поведение людей.

## 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 пытаюсь достичь невозможного.

Чего они пытаются достичь? Они стремятся найти или обучить идеального менеджера, руководителя или лидера.

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. При этом они 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, неблагоприятных результатов или нежелательных процессов в своей компании.

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*. Иными словами, вместо того чтобы сетовать на то, что «идет дождь», следует написать: «У нас нет зонтика» или «Мы не удосужились прослушать прогноз погоды».

Не заглядывайте в их записи и не позволяйте им показывать написанное друг другу. Теперь спросите: сколько из этих проблем стояло перед компанией в прошлом году? Просто спросите: «Сколько из перечисленных вами проблем было актуально в прошлом году?» Обычный ответ: все до одной.

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 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 позволит выработать единодушное решение при условии, что вы все будете работать как единая команда?»



Все до единой, 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 при условии, что те, кто сидит в зале, договорятся между собой.

Так в чем проблема?

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. Главная проблема в ВАС!!! — говорю я. — Вы не умеете работать в команде. Вот где зарыта собака!»

Почему ваши менеджеры не умеют работать вместе? Потому что 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. Иными словами, речь идет о выдуманном **РАЕИ**-менеджере.

Где найти этакое чудо-юдо? Не стоит и пытаться — вы потратите силы впустую! Я называю такого абстрактного **РАЕИ**-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.

---

*Менеджмент — слишком сложный процесс,  
чтобы с ним мог справиться один человек.*

---

Хотя все четыре **РАЕИ**-функции необходимы, они редко выполняются одним человеком при принятии отдельного решения.

Здесь уместно вспомнить один анекдот.

Священник во время проповеди говорит:

— Идеальных людей не существует. И я могу это доказать. Если кто-то знает идеального человека, пусть встанет.

Никто из присутствующих не встает. Потом в последнем ряду робко поднимается немолодая женщина.

— Вы и вправду знакомы с идеальным человеком? — удивленно спрашивает священник.

— Лично я — нет, — отвечает прихожанка, — но я много слышала о таком человеке. Это покойная первая жена моего мужа.

Если кто-то «идеален», скорее всего, его уже нет в живых. Покойница не была совершенством. Мы просто забыли о ее недостатках. Живой человек, который меняется и имеет дело с изменениями, не может быть безупречен.

---

*Человек ближе всего к совершенству, когда он пишет заявление о приеме на работу.*

Стэнли Дж. Рэндалл

---

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». Здесь явно просматриваются параллели со РАЕИ-стилями. Друкер признает, что «людей, сочетающих в себе эти четыре стиля, практически не встречается» [8]. Однако сделав вывод о том, что для управления организацией недостаточно одного стиля, Друкер не идет дальше. Что представляют собой те или иные стили и как они должны взаимодействовать, чтобы их носители могли работать вместе, несмотря на свои различия? Я стараюсь ответить на эти вопросы в своих книгах.

## Подготовка менеджеров: ложная посылка

К сожалению, школы менеджмента по-прежнему нацелены на подготовку идеальных менеджеров-одиночек. Подобное заблуждение свойственно и экономической теории, которая пытается прогнозировать образ действий феномена под названием «фирма», — 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. Характерный для XX века феномен менеджмента как профессии и «науки» породил множество образовательных учреждений, которые пытаются вооружить новичка знаниями и навыками, необходимыми для успешного управления, и научить ветерана работать более эффективно. Эти попытки отражены в учебниках — они 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 решают проблемы, поскольку, как правило, авторы рассказывают только о своих достижениях и умалчивают о промахах и недостатках.

Традиционная теория менеджмента предполагает существование абстрактного руководителя, который занимается планированием, организацией, обучением и развитием персонала, созданием мотивации и поддержанием дисциплины, и выполняет эти задачи одним и тем же способом в любых условиях независимо от типа организации. Эта теория не различает стили управления и обстоятельства планирования, организации или создания мотивации.

Встречались ли вам выпускники лучших университетов со степенью мастера делового администрирования (МВА), которые вызубрили учебники от корки до корки, но так и не стали хорошими менеджерами? Наверняка таких было немало. Почему? *Потому что никто не может преуспевать во всем.*

Я хорошо знаком с традиционной теорией управления, поскольку преподавал в Колумбийском, Стэнфордском, Тель-Авивском и Иерусалимском университетах и Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, но придерживаюсь иного подхода. Традиционная теория говорит о том, что *следует* делать менеджеру, хотя в реальности ее требования *невыполнимы*.

Традиционный подход к подготовке мастеров делового администрирования (МВА) по большей части ведет к разбазариванию огромных средств. Более того, такое обучение наносит руководителю колоссальный вред. Потратив массу денег на образование, он может уверовать, что диплом сделал его идеальным руководителем, готовым справиться с любой задачей. В первые два года после окончания университета МВА довольно опасны, поскольку им недостает скромности и смирения.

---

*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

---

Поэтому мы попробуем начать с начала, но на сей раз будем исходить из того, что человек несовершенен, а значит, любой руководитель по определению совершает ошибки. Это касается и гуру в области управления.

Как же решить эту проблему? Мы должны научиться опираться на тех, кто дополняет нас самих и может компенсировать наши недостатки.

Это подход к подготовке менеджеров, в который верю я.

Сегодня при подготовке управленческих кадров людей обучают логически мыслить и вооружают их инструментарием для принятия соответствующих решений. Продукт подобного обучения — учебно-вспомогательный персонал или консультанты. Такой подход к образованию не позволяет подготовить руководителей, которые умеют работать с людьми.

## Почему идеал недостижим?

Почему безупречного РАЕИ-менеджера, который умеет все, не существует? На то есть веское основание — то, что подвержено изменениям, не может быть совершенным. Ничто не совершенно, поскольку ничто не остается статичным.

У всего есть жизненный цикл. Родители обращаются с сорокалетним сыном иначе, чем с новорожденным младенцем. Обращаться с новорожденным младенцем как со взрослым — значит поставить его жизнь под угрозу; нянчиться с сорокалетним, как с новорожденным младенцем, — значит разрушать его психику. Стиль поведения родителей должен меняться по мере того, как меняются дети, жизнь не позволяет нам стоять на месте. Мы меняемся, к лучшему или к худшему.

Нет идеального родителя, нет идеального лидера и, если на то пошло, нет даже идеального цветка. Совершенство возможно, но мимолетно, или, если перефразировать Энди Уорхола, в жизни каждому из нас доводится с четверть часа побыть совершенством. Однако условия меняются, и функциональная синхронизация того, что мы делаем, не может оставаться безукоризненной постоянно [9]. Если сказать, что хорошим лидером может быть любой и в то же время никто, это высказывание может показаться противоречивым, однако оно обретает смысл в следующем контексте: любой может быть хорошим лидером в определенной ситуации, но никто не может быть хорошим лидером при любых обстоятельствах.

---

*Все люди невежды, но каждый — в чем-то своем.*

Уилл Роджерс

---

Есть и другая причина, делающая невозможным существование идеального менеджера. Перечисленные управленческие функции несовместимы в краткосрочном аспекте. Пример такой несовместимости — **Р** и **И**. Приходи-

лось 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 проводить 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 получить результаты, то есть обеспечить выполнение **P**-функции, вполне нормально временно стать диктатором, не зацкливаясь 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. Другие — 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, то есть одна мешает выполнению другой. Способность успешно выполнять одну из **РАЕI**-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 играете в теннис пара на пару и мяч стремительно летит в центр корта, будете ли вы раздумывать, куда он приземлится, прежде чем решите, кто примет удар? Вряд ли. Вы броситесь к нему оба. Такой подход результативен, поскольку один из вас отобьет мяч, но не слишком эффективен. Эффективный подход предполагает, что никто из вас не тронется с места,

пока мяч не коснется земли, хотя к этому моменту будет уже слишком поздно что-либо делать. Следовательно, такой подход нерезультативен.

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, 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 безрезультативно.

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 препятствует систематизации, режиму и порядку.

Рассмотрим несовместимость администрирования **A** и интеграции **I**. В какой стране меньше всего адвокатов на душу населения? В Японии, поскольку для этой страны характерна развитая **I**. Японский бизнес отличается высочайшей преданностью делу и тесные взаимосвязи между людьми. Компании гарантируют пожизненную занятость, а на предприятиях царит почти семейная атмосфера. Здесь все заботятся друг о друге, руководствуясь в первую очередь нормами национальной культуры, а не предписаниями правовых институтов. Впрочем, в последние годы ситуация меняется: **A** развивается, а **I** идет на убыль.

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

Из-за подобных проблем совместимости большинство руководителей успешно справляются с одной-двумя функциями, а выстраивая свою линию поведения, предпочитают применять навыки, которыми владеют уверенно. Именно эти доминирующие элементы я и называю «стилем» управления. Так, **paEi**-руководитель блестяще прогнозирует будущее, его **pAei**-коллега является прекрасным организатором, а носитель **paEi**-стиля как никто умеет воодушевлять людей и т. д. Иными словами, стиль любого руководителя имеет соответствующую доминанту, что делает его либо производителем **P**, либо администратором **A**, либо предпринимателем **E**, либо интегратором **I**, либо позволяет ему успешно справляться с определенным сочетанием соответствующих функций, однако **PAEI**-руководителя не существует.

К сожалению, у любого руководителя способность к выполнению отдельных **PAEI**-функций может быть нереализованной, вытесненной, затухающей или попросту неразвитой изначально. Более того, наши внутренние конфликты усугубляются изменениями — чем больше в нашей жизни шума и суеты, тем хуже сбалансированы отдельные функции.

## Отсутствие прочерков в **PAEI**-коде

Если **PAEI**-менеджера не существует, неужели любой руководитель обречен на неправильное управление? Ничего подобного. 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 выполнять хотя бы одну функцию на непревзойденном уровне и обладать необходимым минимумом знаний и навыков для удовлетворительного выполнения прочих. Почему? Во-первых, он должен быть готов в случае необходимости взять на себя любые обязанности, а во-вторых, ему нужно уметь общаться с теми, кто блестяще справляется с задачами, которые тяжело даются ему самому. Нельзя создать команду из четырех человек, которые мыслят единообразно. Члены команды должны придерживаться разных подходов и при этом находить общий язык.

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 потребностей организации в конкретный момент.)

Таким образом, различия между успешным руководителем, плохим руководителем и лидером определяются обстоятельствами и уровнем владения отдельными функциями. Менеджер без прочерков в РАЕИ-коде, который способен выполнять все четыре функции, даже если «на отлично» он справляется лишь с одной, будет неплохим, хотя и не идеальным руководителем, если он работает во взаимодействующей команде, а порученное дело соответствует его возможностям.

Какова основная цель обучения руководителей, если взрастить идеального РАЕИ-руководителя невозможно? Идет ли речь о тренингах представителей высшего руководства в организации или о подготовке мастеров делового администрирования (МВА) в университете, принимать на такое обучение следует лишь тех, кто обладает задатками лидера, то есть I-качествами, и при этом блестяще справляется еще хотя бы с одной функцией управления. Будущему руководителю нужно дать понять, что даже если он будет круглым отличником на занятиях, он никогда не достигнет совершенства. На собственном опыте он должен усвоить, что ему не обойтись без тех, кто дополняет его самого. Он должен научиться не воспринимать незнакомый подход как угрозу, а использовать его себе во благо. Короче говоря, он должен научиться принимать правильные решения и воплощать их в жизнь, работая с командой людей, которые придерживаются иных стилей, нежели он сам. Благодаря атмосфере взаимного доверия и уважения в такой команде неизбежные конфликты между ее членами носят конструктивный, а не деструктивный характер.

## Реальное решение: взаимодополняющая команда

Я убежден, что отдельные функции должны выполнять разные люди. Чтобы успешно управлять, нужно собрать вместе руководителей с различными подходами и образом мышления. Вместо того чтобы разглагольствовать о менеджере, который планирует, организует и т. д., следует подумать об управленческой команде, которая возьмет на себя эти функции. Функции производителя, администратора, предпринимателя и интегратора должна выполнять взаимодействующая команда, поскольку ни один человек не справится с ними в одиночку.

---

*Каждый человек в чем-то меня превосходит.*

Ральф Уолдо Эмерсон

---



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

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



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

## Неизбежность конфликта

Как же сформировать управленческую команду, члены которой не похожи друг на друга, но при этом успешно работают вместе? Различие стилей автоматически порождает конфликт и расхождение во взглядах, даже если все члены команды — зрелые люди, готовые к диалогу.

---

*Те, кто соглашался со мной, не открыли мне ничего нового.*

Роберт Хайнлайн

---

Администратор конфликтует с предпринимателем: консервативный **А** любит держать все под контролем, а **Е** жаждет перемен. Производитель и предприниматель конфликтуют, поскольку **Р** нужна отдача в краткосрочном аспекте, а **Е** ориентирован на результаты в долгосрочной перспективе. Предприниматель и интегратор конфликтуют, так как **Е** влекут преобразования, которые чреваты конфликтами, а **И** жаждет гармонии. При этом 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 размолвкам.

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 [10].

Чрезвычайно важно признать, что конфликты и разногласия — неизбежный и даже желательный аспект управления, если научиться направлять их в конструктивное русло. Вопрос о том, как этого добиться, частично освещается в данной работе, а более подробно рассматривается в третьей книге данной серии — «Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей».

## Лидерство: быть большим пальцем

По моему убеждению, представление о том, что люди рождаются либо лидерами, либо ведомыми, — не более чем миф. Такой подход я называю «управленческим расизмом». Я считаю, что любой человек обладает всеми качествами, которые необходимы лидеру, однако этот потенциал может остаться нереализованным, если не уделять ему должного внимания. Каждый человек — скрытый **РАЕИ**, который способен выполнять любую функцию, но не все одновременно. Будут ли наши задатки развиваться или пропадут зря, зависит от условий, в которых мы будем работать. Если не подавлять этот потенциал, человек при необходимости сумеет принять вызов и освоить любую из четырех функций менеджмента.

---

*Хороший менеджер создает условия, в которых события скорей всего будут развиваться наиболее благоприятным образом.*

Ральф Эблон

---

Лидер отличается от хорошего руководителя тем, что он не только блестяще справляется с одной из управленческих функций, но и является непревзойденным интегратором.

Многим лидерство представляется чем-то вроде указующего перста: «Сделай то, сделай это!» Однако 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.

Хорошим менеджером можно стать и без I. Ему не обязательно быть большим пальцем. Однако чтобы стать лидером, руководитель должен отлично справляться с I-функцией, благодаря которой четыре пальца действуют как одна рука.

Тип лидера, в котором нуждается организация — **PaEI**, **pAeI** или **paEI**, — зависит от этапа ее жизненного цикла [11]. Соответствующий стиль лидерства меняется по мере роста и старения организации, как меняется подход родителей к воспитанию ребенка, который взрослеет.

## «Познай себя»

Следующие главы посвящены анализу основных стилей успешного и неправильного управления. Я расскажу о том, как носители этих стилей воспринимают самих себя и окружающих, как они общаются с другими людьми, принимают и внедряют решения, формируют команды, обращаются с подчиненными и адаптируются к изменениям. Кроме того, вы научитесь определять собственный стиль управления, что поможет вам общаться с коллегами, начальниками и подчиненными. (Сделать это труднее, чем кажется на первый взгляд, — большинство из нас без труда подмечает характерные черты других людей, но не имеет представления, как воспринимают нас окружающие.)

---

*Загляни внутрь себя и постарайся себя познать, познание же это есть наитруднейшее из всех, какие только могут быть<sup>1</sup>.*

Мигель де Сервантес

---

В конце книги даны задания для самопроверки. Они помогут определить, усвоили ли вы изложенный материал, и оценить свой личный стиль. Поняв,

<sup>1</sup> Цит. по изданию: Мигель де Сервантес Сааведра. Хитроумный идальго Дон Кихот Ламанчский / Перевод Н. Любимова. — М.: Художественная литература, 1988. — Прим. пер.

что вы за руководитель, вы сделаете важный шаг на пути к самосовершенствованию.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Adizes, Ichak: *Managing the Performing Arts Organization: Founding Principles in the Management of the Arts* (Santa Monica, Calif.: The Adizes Institute, 1999).
2. Adizes, Ichak 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).
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, Calif.: The Adizes Institute, 2004).
5. См. Adizes, Ichak: *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect* (Santa Barbara, Calif.: Adizes Institute Publications, 1992); а также Adizes, Ichak: *Managing Corporate Lifecycles* (Paramus, N.J.: Prentice Hall Press, 1999).
6. Более подробно об этом в упомянутой работе *Managing Corporate Lifecycles*.
7. Fowler, Elizabeth M.: «The Team Approved at the Top», *The New York Times* (Business section, Sept. 16, 1977).
8. Drucker, Peter R.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), p. 616.
9. См. Adizes, Ichak: *Managing Corporate Lifecycles*.
10. Другим источником конфликта в управленческих командах является различие интересов, которое может стать помехой для совместной работы. Этой теме будет посвящена отдельная книга.
11. См. Adizes, Ichak: *Managing Corporate Lifecycles*, Chapters 11–12.





группе нет менеджмента — пока перед ней не стоит задачи, которую никто из ее членов не в состоянии решить самостоятельно. Представьте, что дороге друзьям преградил большой камень, который никому из них не сдвинуть с места *в одиночку*.

Чтобы поднять камень, нашим героям 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.

---

*Лучшая награда, которую может даровать тебе жизнь, — возможность трудиться в поте лица, занимаясь стоящим делом.*

Теодор Рузвельт

---

Для меня это первое значимое различие между социологами и практиками менеджмента. *Нам нужно сдвинуть камень*. Мало рассуждать о взаимодействии и коммуникации. Ради чего существует данная организация? Иногда, читая книги по социальной психологии, начинаешь недоумевать. Для чего все эти взаимодействия? *Кто двигает камень?*

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

Прибыли?

Всем нам 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 спрашиваете себя: «Счастлив ли я?» — то вскоре станете самым несчастным человеком на свете. Вместо этого задумайтесь о том, что делает вас счастливым.

Вместо прибыли сосредоточьтесь на другом: кому нужна ваша организация? Для чего? Если вы не производите то, что нужно вашим клиентам, вы нерезультативны, а отсутствие результативности не позволит вам добиться рентабельности. Я считаю, что прибыль — это результат хорошего

менеджмента, а не его цель. Если вы успешно выполняете все четыре функции, прибыль в ближайшей и долгосрочной перспективе вам обеспечена. Чтобы удовлетворять клиентов так, чтобы они приходили к вам вновь и вновь, необходимо производить результаты, то есть выполнять Р-функцию. Если вы эффективно удовлетворяете потребности клиентов и ваши затраты ниже цены, которую те готовы заплатить, ваша организация рентабельна. Прибыль — это мерило добавленной стоимости. Наличие прибыли означает, что затраты компании на удовлетворение потребности ниже, чем стоимость этой услуги, воспринимаемая клиентом.

Таким образом, задача менеджмента — создать и обеспечить работу жизнеспособной организации, которая выполняет все четыре функции. Свидетельство ее жизнеспособности — рентабельность в ближайшей и долгосрочной перспективе, то есть устойчивый успех. Прибыль — это результат управления, а не его движущая сила.

Так какова же цель существования вашей организации? Что она должна производить? Удовлетворение клиентов. Прошу заметить, что я не употребляю выражение «удовлетворение потребителей». Потребителями занимается отдел продаж; это внешнее явление. Клиенты же есть у любого менеджера. Клиенты — это все те люди, нужды которых призвана удовлетворять данная организация. Если бухгалтерия не удовлетворяет потребности отдела маркетинга в информации, ее клиент — отдел маркетинга — не получит то, что ему нужно. Выявите потребность, которую вы способны удовлетворять с выгодой для себя.

Однажды знаменитый психиатр Карл Меннингер, прочитав лекцию о душевном здоровье, отвечал на вопросы аудитории.

Один из слушателей спросил:

— Что бы вы посоветовали тому, кто находится на грани нервного срыва?

Большинство ожидало, что доктор Меннингер ответит: «Проконсультироваться с психиатром», — однако к их изумлению тот сказал:

— Запереть свой дом, выйти на улицу, найти того, кто попал в беду, и помочь ему.

## Производитель Раеі

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

Такой руководитель должен быть знающим и целеустремленным. Это преданный своему делу квалифицированный специалист, который трудит-



ся прилежно и плодотворно. Он продает, проектирует, управляет производственной системой или занимается исследованиями. Он всегда доводит дело до конца.

Производитель испытывает сильнейшую потребность добиться цели. Ему хочется получить вознаграждение немедленно. Если это торговый агент, он стремится заключить сделку как можно быстрее. Если это инженер, гул работающего оборудования звучит для него сладкой музыкой. Если это спортсмен, он торопится покончить с разминкой и предложить: «Давайте начнем игру», — а в процессе игры пристально следит за счетом.

---

*Взгляните на день, который доставил вам глубокое удовлетворение. Вряд ли вы провели его, слоняясь из угла в угол. Обычно в такой день вам удается свернуть горы.*

Маргарет Тэтчер

---

Во-вторых, чтобы производить результаты, такой менеджер должен знать, что он делает.

Знание как составляющая присутствует во всех четырех функциях, однако здесь речь идет в первую очередь о ноу-хау производителя. Производитель не сможет результативно удовлетворять потребности клиентов, если не представляет специфику этих потребностей и методы их удовлетворения, поэтому он должен хорошо знать технологию своей работы. Слово «технология» я употребляю в широком смысле. Владеть технологией маркетинга — значит представлять нужды покупателей, уметь предугадывать поведение клиентов и конкурентов, быть знакомым с каналами распределения и т. д. На производстве знание технологии предполагает, что вы знакомы с работой оборудования, разбираетесь в сырье, из которого изготавливается продукция, представляете цепочку поставок и т. д.

Это кажется очевидным, и все же приходится часто слышать, что хороший руководитель будет успешно управлять чем угодно и в два счета освоит любую технологию — «от ботинок до жевательной резинки». Дескать, для этого достаточно владеть методами планирования, организации и т. д.

Этот упрощенческий подход может стать опасным, если не добавить в эту фразу два слова: *со временем*. Это время вы потратите на то, чтобы изучить специфику организации, которой управляете. Чем живет данная организация? Как ведут себя ее рынки? Каковы особенности ее производственной системы? Помните, 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, на-

пример, с иной клиентурой. Даже если вы просто переходите в другое подразделение организации, камень будет другим.

---

*Успеха добивается тот, кто делает больше,  
чем требуется, и поступает так всегда.*

Bits and Pieces, декабрь, 1977

---

Так чем же занимается хороший менеджер, прежде чем возьмется за новое дело? Он изучает камень. Он выясняет, зачем приходят в его организацию конкретные клиенты. Если он руководит бухгалтерией, нужно уяснить, чем занимается данная бухгалтерия, ибо нет двух одинаковых бухгалтерских отделов, даже если речь идет об одной отрасли. Все организации разные — как и люди. Нельзя причесать всех под одну гребенку. Чтобы производить желаемые результаты, вы должны изучить специфику того, чем собираетесь управлять.

Ошибочное представление о том, что хороший руководитель может управлять чем угодно, особенно опасно для организаций, которые занимаются творческой деятельностью. Нередко такие компании включают в совет директоров людей, имеющих исключительно опыт работы в бизнесе. Они пытаются управлять театром так же, как управляли бы компанией, которая производит мыло. «Все, что вам нужно сделать, — говорят они, — это создать продукт, который нравится клиенту, сформировать бюджет и продавать» [1]. Такой подход привел к коммерциализации множества творческих организаций и оказался для них губительным.

Менеджер, который не знает базовой технологии, принимает неверные решения. Он делает ошибки, решая вопросы *что, когда и как*. Его действия несвоевременны, а прилагаемые усилия — неадекватны [2]. Последствия ошибок безграмотного менеджера могут быть столь разрушительны, что, хотя он крутится как белка в колесе, объем работы не уменьшается, а растет. Он трудится в поте лица, но отстает все больше и больше.

Менеджер, не обладающий нужными знаниями, — даже если он делает все, чтобы добиться желаемого, — остается дармоедом, который бестолково хватается то за одно, то за другое. Хотя он усердно трудится, его усилия тщетны.

Но быть знающим специалистом недостаточно. Некоторые люди, отличаясь прекрасной осведомленностью, не производят результаты. Они могут составить блестящий отчет и вынести верное суждение — однако им недостает того, что психологи называют «мотивацией достижения», — 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.

---

*Ничто в мире не заменит упорства. Не заменит талант — что может быть заурядней талантливого неудачника. Не заменит гений — непризнанная гениальность давно вошла в поговорку. Не заменит образование — мир полон образованных голодранцев. Лишь упорство и решимость всесильны. Девиз «стоять на своем» всегда разрешал и будет разрешать проблемы рода человеческого.*

Кэлвин Кулидж

---

Менеджер, который хорошо знаком с технологией, но не стремится довести дело до конца, зачастую становится аппаратным работником. Такой руководитель сидит у себя в кабинете, работает, читает, изучает, взвешивает. Задайте ему вопрос, и он даст точный, развернутый ответ. Но он недостаточно целеустремлен. Ему нравится оценивать и анализировать — механизм, технологию или систему, — но он не любит практической работы. Ему не хватает упорства.

Настоящий производитель знает, что и как нужно сделать, и стремится довести дело до конца, что необходимо для реализации принятых решений. Производитель должен быть знающим и целеустремленным.

## Герой-одиночка Р---

Если провести аналогию с автомобилем, то двигатель выполняет Р-функцию, тормоза — А-функцию, руль — Е-функцию, а масло, которое обеспечивает бесперебойную работу механизма в целом, — I-функцию.

Используя данную аналогию, нетрудно понять, почему перечисленные составляющие должны работать вместе. Если рулевое колесо машины с мощным двигателем заклинит, проблемы неизбежны.

Однако в современных компаниях нередко не хватает отдельных составляющих, а те, что имеются в наличии, действуют несогласованно. Любой организации необходим производитель, но не Р---, а хотя бы Раеі, иначе он не сработается с другими членами команды, которые умеют то, с чем плохо справляется он сам. Он попросту не сможет оценить лепту, которую вносят в совместную работу другие.

Что происходит, когда в организации есть прекрасный Р, который действует как машинист на железной дороге? Вы указываете ему маршрут, го-

ворите, 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 начинаются проблемы. Он не А, не Е и не І. 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, как идет работа. Он не предприниматель: он не генерирует новые идеи, лишен творческого начала и терпеть не может рисковать. При этом он не интегратор: он не обладает чутьем по части межличностных отношений, его не волнует групповая динамика и чувства людей. Он с трудом завязывает личные контакты. Он не формирует команду и не развивает потенциал тех, кто трудится рядом, — он слишком занят производством.

Если ему сообщают об очередной проблеме, он бросает то, чем занимался в этот момент, и хватается за новую работу, не разобравшись, в чем дело. Он постоянно спешит от одной задачи к другой, от одного кризиса к другому. Ему кажется, что чем больше он мечется, тем лучше работает.

В 1980-е годы мне пришлось консультировать центр испытания вооружений, который хотел преобразовать свою организационную структуру, чтобы лучше удовлетворять потребности клиентов, — в данном случае ВМС США.

Ситуация оказалась достаточно сложной, и при выборе возможных путей реструктуризации было много трудностей и нерешенных вопросов. Напротив меня восседал летчик-истребитель в звании генерала. Он не участвовал в обсуждении. Он просто сидел с отсутствующим видом, точно происходящее его не касается. Он почти не обращал внимания на окружающих и не вступал в дебаты, которые носили весьма бурный характер.

Обычно я не прибегаю к подобным методам, чтобы вовлечь человека в дискуссию. Но его высокое звание говорило о том, что итоговое решение невозможно без его участия. Я обратился к нему и попросил его высказаться. Он посмотрел мне прямо в глаза и сказал: «Дайте знать, когда закончите, и я скажу, одобряю я ваше решение или нет».

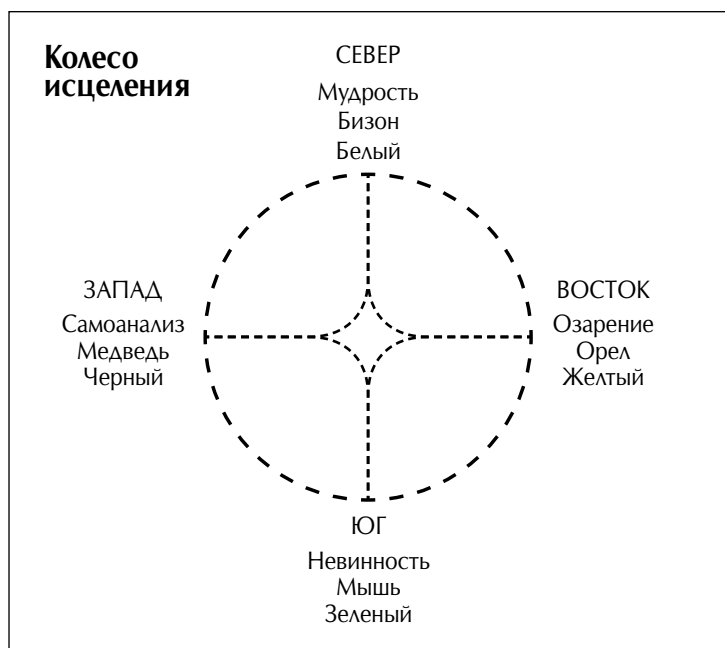
Это был типичный Р---. Он не желал участвовать в совместном обсуждении, размышлять и искать истину, медленно и вдумчиво анализируя ситуацию. Он хотел, чтобы ему представили итоговое решение, а он бы одобрил его или наложил на него вето. Поиски решения и оценка альтернативных вариантов были не в его стиле. Он был блестящим производителем

лем результатов, однако полное отсутствие прочих управленческих навыков делало его скверным руководителем. Он не умел работать в команде, используя системный подход, не допускал изменений и не мог смириться с неопределенностью.

Я называю такого руководителя Героем-одиночкой. Впрочем, у него есть и другие прозвища. К примеру, в Мексике или Скандинавии его называют Волком-одиночкой. Его можно встретить в любой стране.

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 гадывает далеко.



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

## Поведение

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 не задумывается над тем, нужно ли это делать. Перефразируя Хемингуэя, можно сказать, что он путает движение с требуемым действием.

Усердно ли он трудится? О да, он работает в поте лица. Когда появляется на службе? Первым. Когда уходит домой? Последним. Известные принципы управления запасами — FIFO («first in, first out» — «первым вошел, первым вышел») и LIFO («last in, first out» «последним вошел, первым вышел») — неприменимы к Герою-одиночке. Его деятельность подчинена принципу FISH («first in, still here!» — «первым вошел, да так и не вышел!»).

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

---

*Не торопись завершить работу. Не ищи мелких выгод. Стремление завершить дело побыстрее мешает работать тщательно. Поиск мелких выгод мешает вершить великие дела.*

Конфуций

---

Свой успех и свою ценность для организации Герой-одиночка измеряет напряженностью своего труда. Когда его спрашивают: «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 горами 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.

Однажды после того, как я прочел лекцию о Герое-одиночке, ко мне подошел руководитель одной компании и сказал: «Вы попали в точку. Среди

моих подчиненных был человек, который постоянно жаловался, что он слишком загружен и не успевает выполнить свою работу. Он говорил, что не в состоянии работать семь дней в неделю и что из-за этого у него разваливается семья. Я проникся к нему сочувствием и начал поручать ему меньше работы. Но вместо того чтобы радоваться, что его стол чист и он может уйти с работы вовремя, он впал в депрессию, ходил как в воду опущенный и едва не уволился с работы.

---

*Жизнь подобна езде на велосипеде. Ты не упадешь, пока крутишь педали.*

Клод Пеппер

---

Тогда я понял, что ему необходимо чувствовать себя нужным. Он измерял свою ценность количеством кризисов, с которыми он борется, и напряженностью своего труда. Когда ему стали поручать меньше работы, он не стал счастливее. Он был по-настоящему счастлив, когда трудился в поте лица, боролся с кризисами и не видел своих близких. Его жалобы были всего лишь бравадой».

Если вы хотите осчастливить Героя-одиночку, постоянно давайте ему работу. Он похож на ребенка: ему непременно нужно быть при деле, и если вы не будете придумывать ему занятия, он может натворить невесть что.

В первую очередь это касается тех компаний, где «Папа» (основатель компании) уже не способен возглавлять организацию, однако по-прежнему приходит на работу и ищет себе занятие. В одной компании, с которой я работал, такой основатель компании звонил клиентам и предлагал им скидки на свою продукцию. Он считал, что тем самым повышает объем продаж, хотя эти скидки было давно пора отменить. В подобном случае я рекомендую: найдите для него работу, иначе он найдет работу для вас.

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

Алкоголик не может жить без спиртного. У него всегда припрятана бутылочка, чтобы при необходимости промочить горло. Подобным образом Герой-одиночка не может жить без работы. 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 трудоголик берет с собой в отпуск? Подобно алкоголику, который 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 делегировать обязанности. Однако к этому моменту проблема успевает перерасти в кризис. Вот почему еще одно прозвище Героя-одиночки — Управляющий кризисами. Он не обращает на проблему внимания, пока та не превратится в кризис, а когда это случается, начинает метаться как угорелый.

Герой-одиночка как ребенок фиксирует свое внимание только на краткосрочных результатах: «Бежим! А что дальше?» Он постоянно перескакивает с одного дела на другое, и если у него ничего не выходит, он быстро теряет интерес и переходит к следующему вопросу. Он простодушен и бесхитроуен до такой степени, что некоторые считают его туповатым. Используя выражение, которое родилось в компьютерной сфере, можно сказать, что в отношении производителя и Героя-одиночки работает принцип «Что видишь, то и получаешь» (WYSIWYG, What You See Is What You Get).



## Коммуникация

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 употребляйте слов «может быть».

### **Отсутствие такта**

В стремлении немедленно добиться результата Герой-одиночка преодолевает любые преграды и при этом нередко позволяет себе оскорбительные выходки. Порой он говорит вещи, о которых потом сожалеет.

---

*Беда того, кто говорит слишком быстро, в том, что он не успевает обдумать сказанное.*

Bits and Pieces, декабрь, 1977

---

Как-то раз мне пришлось столкнуться с типичным Героем-одиночкой. Это был вице-президент компании, который посвящал работе больше времени, чем кто-либо другой. Его подчиненные были не загружены работой и плохо обучены. Однажды, когда я работал с группой его подчиненных над процедурой согласования бюджета, он заглянул в аудиторию и спросил:

- Чем вы занимаетесь?
- Отрабатываем процедуру согласования бюджета. А вы?
- Продажами, чтобы оплатить ваши занятия! — язвительно ответил он.

---

*Соблюдай правила техники безопасности! Прежде чем работать языком, подключи мозги!*

Табличка на рабочем месте мастера в заводском цеху. Bits and Pieces, volume C № 12

---

## Принятие решений

Будучи человеком дела, **Р**весьма нетерпелив. Он не любит подолгу размышлять и анализировать. Его девиз: «Действуй!». «Сначала стреляй, прицеливаться будешь потом».

---

*Говорить, не думая, все равно что стрелять, не целясь.*

Испанская пословица

---

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

Производители часто встречаются среди инженеров, многие из которых — типичные герои-одиночки. Большинство инженеров привыкли при решении проблем опираться на формулы. Нужно лишь подобрать подходящую формулу, и дело сделано.

Герой-одиночка терпеть не может сидеть на собраниях и размышлять. Он не любит иметь дело с неопределенностью, с альтернативами, с многозначностью. Он различает лишь черное и белое, серое ставит его в тупик. Он всегда торопится сделать выводы. Однако чем больше он спешит, тем больше времени уходит на эту работу, поскольку многие проблемы подобны мотку ниток: если слишком сильно дернуть за свободный конец, нити перепутаются еще больше и распутать их будет куда сложнее.

Как распутать моток ниток? 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. Но Р не выносит такой работы. Он хочет, чтобы все сразу стало простым и ясным. Поэтому он сломя голову мчится не туда, куда нужно.

Вот анекдот, который иллюстрирует такой подход. Командир пассажирского лайнера объявляет: «Леди и джентльмены! У меня две новости — хорошая и плохая. Плохая новость: мы заблудились. Хорошая: мы отлично проводим время».

Р любит на всех парах нестись вперед — даже если он мчится напрямик в пропасть.

---

*Давным-давно объяснили нам всем,  
Что нет нерешаемых задач и проблем,  
Как орешки щелкать их будет любой,  
Если нужная формула под рукой.  
Значит, зря я лез вон из кожи,  
старанья были пусты, —  
И самое сложное оказалось самым простым.*

Indigo Girls, Least Complicated

---

В процессе медленного, вдумчивого решения проблем Р нередко заявляет: «Зачем все усложнять? Давайте руководствоваться здравым смыслом». Он не понимает, что проблема действительно сложна. Ему трудно примириться с тем, что на решение серьезной проблемы можно потратить три дня.

**Р** бывает крайне нетерпелив: «Дайте мне решение, и я скажу, устраивает оно меня или нет», — заявил летчик-истребитель, о котором я рассказывал выше. Чем больше он пытается ускорить процесс, тем медленнее идет дело. Стараясь упростить работу, он делает ее более сложной, поскольку нетерпение мешает ему действовать методично.

**Р** лихорадочно дергает за все свободные концы, и в итоге нити перепутываются еще сильнее. Поэтому, когда на моих занятиях по организационным преобразованиям присутствует много инженеров, я знаю, что на принятие эффективного решения нам понадобится в два, а то и в три раза больше времени, чем обычно.

С другой стороны, если контролировать импульсы Производителя и не позволить нетерпению одержать верх, его природная склонность упрощать все на свете бывает полезна при решении проблем. Иногда участники дискуссии чрезмерно усложняют предмет обсуждения и забывают о конечной цели. В таких случаях я обращаюсь к **Р**-типу и спрашиваю, что нам следует делать, поскольку он лучше других видит свет в конце тоннеля. Обычно он выражается весьма определенно и попадает в самую точку. Он возвращает нас к основной теме, не позволяя отвлекаться и уходить в сторону, — чем так любит заниматься **Е**.

Герой-одиночка слишком нетерпелив, чтобы читать толстые книги. «Я предпочитаю тонкие книжки, — сказал мне один из представителей этого племени. — Они объясняют, что следует делать, и ты сразу понимаешь, нравится тебе это или нет. Я не хочу знать ничего лишнего». Это ярко выраженная функциональная ориентация. В библиотеке Героя-одиночки вы не найдете литературы по философии или духовным вопросам. Скорее вы обнаружите там те или иные практические руководства.

## Внедрение

Герой-одиночка любит быть на линии огня. Он предпочитает выполнять работу сам, а не приказывать другим.

Возьмем, к примеру, архитектора **Р**---. Он такой блестящий специалист, что спустя какое-то время ему удастся создать собственную фирму и нанять других архитекторов и чертежников. Но как вы думаете, куда он направляется, придя на работу? В бухгалтерию? Не тут-то было! Он идет в конструкторское бюро. Немного понаблюдав за работой своих подчиненных, он говорит: «А теперь я покажу тебе, как это делается». Он садится за кульман и принимается чертить.

Та же проблема возникает, если хирург становится главным врачом больницы. Зачастую он любит медицину куда больше, чем менеджмент. В итоге вместо того, чтобы руководить врачами, он заявляет: «Отойдите и дайте мне сделать то, что должны делать вы».

---

*Я верю в удачу и знаю: чем больше я работаю,  
тем больше мне везет.*

Стивен Ликок

---

В этом отношении показательна история про покойного Курта Герберта Адлера, который почти 30 лет был художественным руководителем Оперы Сан-Франциско.

Для постановки одной из опер он пригласил режиссера со стороны. Сидя в пятом ряду зрительного зала, тот отдавал распоряжения исполнителям. «Вот что вы должны делать в моей опере», — произнес он. Адлер подошел к нему сзади, тронул его за плечо и сказал: «Нет. В моей опере».

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

Кроме того, 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? Смотреть, как работают другие? Ему нужно быть незаменимым и иметь уйму проблем, которые ждут его решения. Его стол всегда завален бумагами, причем ни одно дело не доведено до конца. День-деньской он крутится как белка в колесе, и это доставляет ему удовольствие. Если он будет поручать работу другим, жизнь утратит для него всю свою прелесть.

---

*Нет ничего хуже, чем быть деятельным человеком,  
которому нечем заняться.*

Элизабет Лэйтон

---

Герой-одиночка поручает работу другим, лишь когда уже слишком поздно. Сегодня он дает задание выполнить то, что надо было сделать две недели назад. Почему он не сделал этого раньше? Потому что надеялся, что справится сам. Лишь когда ситуация становится безнадежной, он начинает искать помощников. 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 — Пожарник. Он ждет, пока не завоет сирена, и способен лишь на ответные, а не на упреждающие действия.

## Формирование команды

Герой-одиночка уважает таких же целеустремленных и исполнительных **Р**, как и он сам. Он не доверят **Е**, поскольку тот чересчур переменчив, а его указания невразумительны. Все, чем занимается **I**-тип, он считает пустой тратой времени: для **Р** интегратор — это презренный политикан, который существует за счет того, что умеет манипулировать другими. **А** тоже расстрачивает время попусту. Все, на что он способен, — это чинить препятствия производителю и мешать тому выполнять свою работу,

Попытки администратора усовершенствовать процесс планирования или коммуникации вызывают у Героя-одиночки сопротивление и даже негодование. «Нам некогда без конца размышлять о долгосрочной перспективе. У нас слишком много неотложных дел», — часто говорит он. «Если не добиться результатов сегодня, завтра для нас может не наступить!» С этими словами он срывается с места в карьер и мчится заключать сделку, звонить клиенту или тушить очередной пожар.

### Упорство

Если вы пытаетесь отобрать у Героя-одиночки работу, он превращается в бульдога с мертвой хваткой. Стремление выполнить работу перерастает у него в манию, и нужно приложить огромные усилия, чтобы он разжал челюсти и переключился на что-то другое.

---

*Непреклонность хороша для коровы или бабуина, однако для животных, которые принадлежат к тому же виду, что и Шекспир, она попросту позорна.*

Олдос Хаксли

---

Подобным образом Герой-одиночка обращается и с другими. Возбужденный **Р---**, преисполненный решимости добиться результата, не ограничивается касанием, а наносит удар. Он отдает распоряжения властно и беспепелляционно. Здесь он тоже не знает меры: «Сделай это *сию секунду!*» Он избыточно усерден. Я называю его «велосипедистом»: он двигается вперед, сильно нажимая на педали — своих подчиненных, — и чем быстрее он хочет двигаться вперед, тем сильнее его нажим.

### Собрания

Привыкший все делать сам, Герой-одиночка всей душой ненавидит собрания. Если **Р---** вынужден туда идти, он делает это крайне неохотно. Сидя на

собрании, где приходится заниматься разрешением конфликтов, он испытывает адские муки. Читая лекцию, посвященную Р-типу, я говорю: «Ему так не терпится заняться делом, что жесты выдают его с головой». На собрании Р--- не находит себе места. Он ерзает, подписывает бумаги, делает записи и даже разговаривает по мобильному телефону. Если в помещение входит секретарь с бумагами в руках, встревоженный Герой-одиночка вопрошает: «Это для меня? Это для меня?»

Читая лекцию, я узнаю Героев-одиночек с первого взгляда. Они никогда не приходят послушать меня добровольно, являясь лишь по распоряжению свыше. Чем Герой-одиночка занимается в перерыве? Он немедленно достает телефон. «Есть проблемы?» — взволнованно спрашивает он. Подобно алкоголику, которому не обойтись без выпивки и пару часов, Герой-одиночка нервничает не на шутку. «Как это нет проблем?» — кричит он собеседнику, точно отсутствие проблем — это катастрофа, а не отрадное известие.

### **Политический инстинкт**

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

### **Управление персоналом**

Проводит ли Герой-одиночка собрания персонала? Нет: «У нас слишком много работы. Мне нужно управлять железной дорогой. У меня нет времени для собраний». Если вы заставляете его проводить собрания, он на бегу побеседует с кем-нибудь в коридоре и скажет, что провел собрание. «Мне некогда рассиживаться. У меня полно дел». Он обожает электронную и головую почту, поскольку искренне верит, что уведомления и краткие инструкции куда лучше долгих бесед, которые кажутся ему пустой тратой времени.

### **Подчиненные**

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

Подчиненным такого руководителя по большей части отводится роль зрителей. Герой-одиночка не в состоянии сделать все сам, поэтому он ис-

пользует 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 посылках у Героя-одиночки оказываются вице-президенты.

Если организационная схема показывает, что у президента слишком много «помощников», скорей всего во главе компании стоит Герой-одиночка. Это явление имеет место не только в бизнесе. Мне приходилось работать с премьер-министрами (к сожалению, требования конфиденциальности не позволяют мне назвать их имена), которые почти не проводят правительственных заседаний. Они предпочитают использовать членов кабинета как мальчиков на побегушках. Поверьте, такую ситуацию я наблюдал не раз.

Когда мальчики на побегушках приходят на работу? Поздно. В котором часу они уходят? Рано. Чем они заняты на работе? Они ждут. В это время в кабинете их босса не умолкает телефон, Герой-одиночка торопливо и невразумительно отвечает на звонки, а по коридорам снуют озабоченные секретарши.

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.

Так Герой-одиночка попадает в собственную ловушку. Он работает до изнеможения, чтобы добиться результата. Работа занимает все его время. В итоге у него не остается времени, чтобы обучать подчиненных, а в отсутствие подготовленных людей у него нет тех, кому он может поручить часть своей работы. В итоге ему все время приходится работать до изнеможения.

### **Обучение других**

Стремление делать все самому просматривается и в методах обучения, которые применяет Р---. Он не видит смысла в систематическом аудиторном обучении подчиненных. Куда больше его устраивают отношения мастера и

подмастерья: подчиненные осваивают 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».

### Ориентация

Герой-одиночка поглощен частностями и не умеет мыслить глобально. Нередко он увязает в деталях, упуская из виду ситуацию в целом. Он занимается мелочной опекой, не давая людям самостоятельности. Он бросает все силы на решение тактических вопросов и забывает о более важных стратегических решениях. Вместо того чтобы управлять, Р--- *идет на поводу* у своих проблем.

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

Это объясняется тем, что Герой-одиночка способен лишь на ответные, а не на предупреждающие действия. Он не умеет определять приоритеты. Бросаясь к каждому скрипящему колесу, он забывает об основных целях. Он начинает действовать лишь тогда, когда проблема обострится настолько, что превращается в кризис.

---

*Я очень хочу совершить великое и благородное дело, но моя первейшая обязанность — делать малые дела так, словно они велики и благородны.*

Хелен Келлер

---

Вам приходится вновь и вновь объяснять ему: «Ты должен управлять людьми, которые выполняют работу, а не делать ее самостоятельно». Если Герой-одиночка работает под вашим началом, вам приходится делать выбор вместо него. Вы вынуждены принимать решения и определять приоритеты, а потом кормить его с ложечки: «Теперь сделай вот это. Когда закончишь, возвращайся. Потом займись вон тем. Когда закончишь, возвращайся».

### Управление изменениями

Кругозор Героя-одиночки ограничен. 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 способен лишь на ответные, а не на предупреждающие меры. Он считает, что время следует использовать для



решения сиюминутных проблем. Его не волнует, что будет с организацией через десять лет.

Он неизменно обещает составить план позднее, «когда расчистит стол». Сейчас, говорит он, у него слишком много работы. Если я не сделаю ее сейчас, наша компания долго не протянет. Но, разумеется, нет никакой надежды, что когда-нибудь он сумеет разобраться со своими делами.

---

*Лучшая подготовка к завтрашнему дню —  
на совесть делать сегодняшние дела.*

Уильям Ослер

---

Поскольку Герой-одиночка недалновиден и постоянно занят борьбой с кризисами, он всей душой ненавидит перемены. Перемены нарушают порядок. Все, на что он способен, — сломя голову нестись в выбранном направлении, необходимость развернуться в другую сторону чревата для него крушением.

Заставить Героя-одиночку, обладающего бульдожьей хваткой, переключиться на другую задачу непросто. Чтобы привести его в чувство требуется хорошая встряска. Иными словами, подтолкнуть его к преобразованиям может лишь серьезный кризис — настоящий или мнимый. Более мягкое воздействие не возымеет успеха: он будет продолжать гнуть свою линию, мчась на всех парах неведь куда.

## Влияние культуры

Герой-одиночка — универсальный феномен. Тысячи руководителей в 48 странах посещали мои лекции и говорили, что хорошо знакомы с подобным стилем. Нельзя сказать, что данный типаж — порождение особой культуры, хотя отдельные культуры имеют более выраженную Р-ориентацию, чем другие.

Типичными Р являются китайцы. Они предпочитают делать, а не говорить. Они весьма прагматичны и не витают в облаках. В первую очередь их интересуют работоспособные решения, а не умозрительные построения и теории. Религия не играет важной роли в их жизни. Они практичны и деловиты, и этот практицизм — отличительная черта их культуры.

Подобное свойственно и американской культуре. Американцы тоже очень практичны. Их интересует лишь то, что дает реальные результаты. Приведу пример.

В общественных туалетах мужчины нередко бросают окурки в писсуар. А-решением этой проблемы мог бы стать большой плакат — «Бросать

*окурки в писсуар запрещено!*» — с длинным перечнем наказаний и штрафов, которые грозят нарушителям. Такие плакаты вы наверняка увидите в туалетах Германии.

І повесил бы в туалете табличку с надписью: *«Соблюдайте чистоту, чтобы она порадовала следующего посетителя так же, как и вас»*. Такую надпись я видел в туалете самолета компании «Скандинавские авиалинии».

В общественном туалете США я увидел типичное Р-решение. Рядом с писсуаром была установлена пепельница, а над ней — маленькая табличка. *«Пожалуйста, оставляйте окурки здесь»*. Такое решение было потрясающе функциональным. Курильщику нужно избавиться от окурка? Так давайте поможем ему сделать это приемлемым способом. Существует потребность. Как ее удовлетворить? Поставить пепельницу.

В Р-культуре Герой-одиночки встречаются чаще, чем в иных культурах. Но где бы ни происходило дело, 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.

О том, как работать с Героем-одиночкой, если он оказался вашим подчиненным, и как выжить под его началом, рассказывается в следующей книге данной серии, «Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей».

## Резюме: отличительные черты Героя-одиночки

### **Поведение**

*Единственная функция:* Производитель результатов.

*Преобладающее поведение:* Навязчивое стремление работать.

*Личностные особенности:* Всей душой предан делу. Усердный работник.

*Оценивает себя по:* Напряженности своего труда.

### **Коммуникация**

*Предпочитаемый тип информации:* Техническая информация специального характера. Готов поделиться при необходимости. Не имеет времени на ее поиски.

*Типичные жалобы:* «День слишком короток». «У меня слишком много работы». «Мне не хватает времени».

### **Принятие решений**

*Подход:* Рубит сплеча — сначала делает, а потом думает.

*Фокус внимания:* Что происходит или не происходит в текущий момент.

## **Внедрение**

*Что делает лучше всех:* Доводит дело до конца.

*Как проводит свободное время:* Ищет дополнительную работу, которую выполняет сам.

*Отношение к систематическому менеджменту:* Презирает. Утверждает, что он отнимает слишком много времени от «управления железной дорогой».

## **Формирование команды**

*Отношение к конфликту:* Раздражение. Считает, что подчиненные должны выполнять свои прямые обязанности.

*Отношение к другим Р:* Ценит.

*Отношение к А:* Презирает и избегает, поскольку от администратора исходят разнообразные запреты.

*Отношение к Е:* Не доверяет, поскольку тот слишком переменчив: «Это форменный пустозвон».

*Отношение к I:* Презирает или игнорирует, считая его «никчемным и опасным».

*Отношение к Мертвому пню:* Презирает.

## **Управление персоналом**

*Предпочитает нанимать:* Мальчиков на побегушках, которые готовы выполнять любые поручения без подготовки и способны любой ценой довести дело до конца, — иными словами, тех, кто похож на него самого.

*Подчиненные получают повышение:* Если они всегда под рукой, готовы выполнить любое поручение, и доводят дело до конца, неважно, как и зачем.

*За что подчиненные удостоиваются похвалы:* Результат.

*О чем умалчивают подчиненные:* На что они способны на самом деле.

*Дисфункциональное поведение подчиненных:* Слоняются без дела, ожидая, когда им дадут работу.

*Режим работы подчиненных:* Приходят на работу позже босса и уходят раньше.

*Периодичность собраний персонала и предварительное оповещение о них:* Утверждает, что у него нет времени на собрания, редко планирует их заранее. Когда требуется провести собрание, он вызывает к себе людей и беседует с ними с глазу на глаз.

*Посещение собраний:* Определяется проблемой. Как правило, круг участников узок.

*Повестка дня на собраниях:* Очередной кризис, ответные меры в связи с уже сложившейся или неизбежной ситуацией. Приоритетными становятся не самые значимые проблемы, а те, которые доставляют максимум хлопот.

*Кто выступает на собрании:* По большей части босс, который раздает поручения подчиненным.

### **Управление изменениями:**

*Отношение к изменениям:* Герой-одиночка препятствует изменениям. Он перегружен работой, и у него нет времени внедрять инновации или хотя бы быть в курсе новинок. В то же время он готов примириться с изменениями, если они дают быстрые результаты или когда очевидно, *что* нужно делать, как бывает во время кризиса.

*Фокус креативности:* Рассредоточен в масштабах организации. Допускает творческий подход, если он дает гарантированные результаты. Не выносит неопределенности.

*Методы обучения:* «Делай как я».

### **ПРИМЕЧАНИЯ**

1. Более подробно о проблеме понимания функций и технологии управления в сфере творческой деятельности см. Adizes, Ichak: «Boards of Directors in the Performing Arts: A Managerial Analysis», *California Management Review*, 15 (1972), no. 2, 109–17.
2. О взаимосвязи технологии и процесса принятия решений см. Woodward, Joan: *Industrial Organization: Theory and Practice* (New York: Oxford University Press, 1965) и публикации, посвященные социально-техническому анализу и планированию организационного процесса, в частности работы Лу Дэвиса (Lou Davis) и Джеймса Тейлора (James Taylor).
3. Storm, H.: *Seven Arrows* (New York: Harper & Row, 1972).





полняет Р-функции. Это задача потруднее, и для ее решения требуется иная функция — администрирование, или А.

Хороший менеджмент не обходится без администратора. Он следит, чтобы система своевременно предпринимала правильные шаги, и делала это в нужной последовательности и с требуемой интенсивностью. Это позволяет организации эффективно выполнять свое предназначение. Именно А уделяет внимание деталям, организует процесс, чтобы не изобретать колесо каждый раз, когда оно понадобится, и заботится о том, чтобы персонал следовал установленным методам и процедурам. Администрация ведет организацию к вершинам кривой научения, помогая превращать в капитал накопленные знания и опыт. Она планирует достижения, чтобы добиваться успеха вновь и вновь.

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

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

---

*Ordnung muss sein (Порядок превыше всего)*

Знаменитый немецкий лозунг

---

Если машинист или диспетчер не справляются 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 перевозить пассажиров. Нам понадобятся деньги и материально-техническое снабжение, сбор платы за проезд и информация о расписании движения поездов. Тогда в назначенный час можно будет сесть на нужный поезд и приехать в нужный город. Если расписания согласованы, железная дорога работает как часы. Все это — задачи администратора.

Некоторые используют термины «управление» и «администрирование» как синонимы. Я предпочитаю использовать слово «управление» для обо-

значения управленческого процесса в целом, обозначая словом «администрирование» его отдельные составляющие, связанные с внедрением и организацией.

Любой руководитель должен быть администратором. Но верно ли обратное? Можно ли сказать, что любой администратор — это руководитель? Нет. Помимо администрирования руководитель должен уметь планировать — решать, какую работу нужно сделать, — а это функция E. И эти функции несовместимы.

Одно из фундаментальных различий между администрированием и управлением состоит в том, что в администрировании, особенно на государственном уровне, все, что не разрешено, — запрещено. Администратору даны правила, по которым он играет.

Предприниматель действует в совершенно иных условиях. Все, что не запрещено, разрешено. Такой руководитель проявляет инициативу. Он сам определяет сдерживающие факторы, учитывая пределы возможного и законодательные ограничения.

Многие менеджеры являются прекрасными администраторами. Они следят, чтобы их подчиненные придерживались плана и соблюдали стандартные процедуры. При этом они могут оказаться скверными руководителями, поскольку не справляются с тремя остальными функциями — производством, интеграцией и осуществлением преобразований или предпринимательством [1]. Такой руководитель превращается в Бюрократа.

A-функция осуществляется не в вакууме. Чтобы обслуживать клиентов организации, администратор должен быть нацелен на получение результатов, то есть быть P-ориентированным. Чтобы организация откликнулась на изменение потребностей клиентов, он должен быть гибким, а это требует E-ориентации. При этом он должен хорошо ладить с людьми, а значит обладать I-ориентацией.

Заметьте, я говорю «ориентирован», а не «сосредоточен». A-руководитель сосредоточен на администрировании, но должен содействовать P, приветствовать E и сотрудничать с I. Поэтому P-, E- и I-функции в его коде обозначаются строчными буквами — pAei.

pAei-менеджер — хороший администратор, но еще лучше, если он имеет код pAeI и является потенциальным лидером. Изредка встречаются PAeI-администраторы, которые блестяще выполняют сразу три функции. Лидера с кодом PAEI, как уже отмечалось выше, попросту не существует.

Чем больше функций выполняет один человек, тем выше качество управления или лидерства, но даже от такого руководителя нельзя требовать, чтобы он был безупречен.

В этой главе речь пойдет только о двух типах руководителей — pAei и -A--.



## 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 с первого взгляда видит проблемы, заложенные в идее. Люди говорили мне про таких руководителей: «Он найдет волосок внутри яйца, не разбив скорлупы» или «Он чует неладное за милую».

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 решились претворить ее в жизнь, то заранее представляете степень риска.

Хороший администратор всегда в курсе происходящего, 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 постоянно беспокоится, но его беспокойство всегда уместно. Его волнует точность и сохранность информации. Он тревожится, 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 бурно и сразу во многих направлениях, и в отсутствие А может легко сделать ложный шаг и разориться, какое-то время не сознавая, что она — банкрот.

Предприниматель нуждается в хорошем администраторе более, чем кто-либо другой. А помогает ему избежать неприятностей — следит за деталями, которые склонен упускать из виду Е, говорит Е правду, опуская его на землю, держит Е за руку, когда тот идет по шаткому мосту, и охлаждает пыл предпринимателя, перевозбужденного от избытка идей.

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

Однако он не производит того, ради чего существует организация.

Администрирование сродни обслуживанию. А-функция осуществляется для кого-то или для чего-то. Администрация обслуживает тех, кто добивается результатов, то есть удовлетворяет нужды рынка. Исключением являются государственные органы, где выполнение А-функции — это и есть производство результатов. Однако это не отменяет необходимость администрирования в подобных организациях [2].

## Бюрократ -А--

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

Что волнует -А--? Если Героя-одиночку интересует *что*, -А-- волнует *как*. Такого менеджера я называю Бюрократам: «Неважно, *что* мы делаем; важно, *как* мы это делаем».

Бюрократ — самый узнаваемый из четырех типов руководителей, представляющих неправильный менеджмент. И конечно, его проще всего высмеять.

Подобно герою оперы Гилберта и Салливана Бюрократ обычно продвигается по службе за счет того, что соблюдает правила, часто не зная меры. Сэр Джозеф, персонаж, созданный Уильямом Гилбертом, весьма горд своими достижениями, хотя те смешны и ничтожны.

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.

«Возможно, я не самый смысленный и створчивый офицер, — говорит он самому себе, — но я беру свое упорством. Мне приходилось справляться и с задачами потруднее. Я не пользовался особой популярностью, но я при-

дирался, брюзжал, кричал и угрожал, пока не добивался... чтобы все было сделано *по уставу*» (курсив мой) [3].

Давайте перечитаем слова капитана Куига еще раз и проанализируем сказанное с учетом выполнения РАЕI-функций.

«Возможно, я не самый смысленный [не E] и сговорчивый [не I] офицер, но я беру свое упорством [P]. Мне приходилось справляться и с задачами потруднее [P]. Я не пользовался особой популярностью [не I], но я придирался, брюзжал, кричал и угрожал [P], пока не добивался... чтобы все было сделано *по уставу*» [типичный A].

«Я человек устава [A], так скажет всякий, кто меня знает, — гордо говорит Куиг матросам. — Устав существует не зря, и все, что в нем написано, написано не зря [явный A]. В сомнительных случаях мы на корабле делаем все по уставу [снова A]. Соблюдайте устав, и я вам слова поперек не скажу. Нарушите устав, и будь у вас на то полдюжины причин, — я все равно устрою вам хорошую взбучку [A в квадрате]. На борту этого корабля я одержу верх в любом споре» [4].

Примером маниакального стремления к соблюдению правил в романе служит эпизод во время бури, когда капитан Куиг готов скорее отправить корабль на дно, чем послушаться приказа [5].

Хотя A-функция — неотъемлемая часть процесса управления, избыток администрирования может оказаться контрпродуктивным. Чем выше централизация системы, тем больше административной (а не управленческой) работы выполняют менеджеры среднего звена. Это способствует бюрократизации, которая затрагивают большую часть иерархической структуры компании.

## Поведение

Какие черты отличают -A- 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 -A-. Внизу мы увидели Амазонку. Мой сосед сказал:

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

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

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

Такой подход я называю образцово неверным. В бизнесе тоже возможно нечто подобное. Бюрократ принесет вам бюджет на миллион триста тысяч долларов и пятьдесят пять центов, и при этом окажется, что политика доходов и расходов не верна в корне. Суммы просчитаны до последнего цента, но обоснование расходов никуда не годится.

---

*В жизни самое опасное — принимать слишком много мер предосторожности.*

Альфред Адлер

---

Вот еще один пример. 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, скорее всего, к тому моменту, когда он вернется со своими рекомендациями, этот рынок 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.



Вот анекдот на эту тему.

Двое друзей отправились в полет на воздушном шаре и заблудились в тумане. Через некоторое время туман рассеялся, шар опустился, и путешественники попытались понять, где они находятся. Увидев под собой человека, который шагал по тропинке, они закричали:

— Где мы?

Человек поднял голову и сказал:

— На воздушном шаре!

Приятели добавили в шар горячего воздуха и снова поднялись в облака. Один из них сказал другому:

— Ты знаешь, а ведь этот тип на тропинке был бухгалтером.

— Откуда ты знаешь?

— Потому что его ответ был абсолютно верным и... совершенно бесполезным.

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.

---

*Статистика не заменяет здравого смысла.*

Генри Клэй

---

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 способен задушить компанию.

Бюрократ ведет себя так, словно верит, что форма порождает функцию. Надо сказать, иногда это действительно так. Именно поэтому в армии все должны чистить ботинки, бриться и стричься в строгом соответствии с правилами, а шагая в строю не вправе повернуть голову направо или налево даже на дюйм. Военачальники убеждены, что форма генерирует функцию, и, если вы будете чистить ботинки, бриться, держать голову и маршировать по правилам, когда пробьет час и вам прикажут идти в атаку и пожертвовать жизнью, вы броситесь вперед и в точности выполните приказ. В данном случае форма порождает функцию.

Но здесь таится опасность. Иногда форма так неподатлива, что она не порождает функцию. Именно поэтому партизанские отряды неизменно

наносит поражение организованным армейским формированиям: требуя от людей рисковать жизнью, они делают ставку на **I**, а не на **A**.

Капитан Куиг в романе Германа Вука «Восстание на “Кейне”» тоже путает форму и функцию. Идет война, но на что тратит все свое время капитан Куиг? Он ищет того, кто стащил клубнику из судового холодильника, словно создание комиссии по расследованию этого преступления обеспечит дисциплину и поможет одержать победу.

У Бюкрата всегда под рукой схема организационной структуры — при этом ему не нужны бумаги, он помнит ее наизусть. Он без труда находит нужные правила и процедуры, а если таковых не существует, изобретает их на ходу. «С нынешней минуты в действие вступает новый корпоративный принцип», — провозглашает он. Он управляет с помощью распоряжений, как правило письменных. Он не выносит, когда его подчиненные нарушают правила, даже если это необходимо, чтобы добиться нужного результата. По его мнению, миссия системы определяется исключительно формой, и поэтому он считает, что самое важное — внедрить систему и оберегать ее.

### **Свободное время**

Мы видели, что **P** ненавидит свободное время. Если ему нечего делать, он непременно подыщет себе занятие. Бюрократ в свободное время выявляет посягательства на систему. Когда ему удастся обнаружить нарушение, он разрабатывает новый бланк, новый вид отчетности или новое правило, чтобы не допустить повторного нарушения.

### **Сомнения**

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.

Е часто говорит: «Я не вполне уверен, но мне кажется...» Вряд ли вы услышите подобное от -А-- . 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».

Бюрократ считает, что, пока есть сомнения, строить догадки недопустимо.

### **Коммуникация**

Расскажу, к каким нелепым результатам может привести бездумное следование букве закона, вытесняющее здравый смысл. Эта история, которую я

прочел в Интернете, заняла первое место при вручении Премии адвокатов-криминалистов (Criminal Lawyers Award) в США. Даже если она слегка искажает факты, она хорошо показывает, насколько неуправляемо А-начало в нашем обществе.

Адвокат из города Шарлотт, штат Северная Каролина, купил коробку редких дорогих сигар и застраховал их от пожара вместе с прочим имуществом. Месяц спустя, выкурив все сигары и еще не выплатив первый страховой взнос по полису, адвокат потребовал, чтобы страховая компания возместила его убытки. Он заявил, что сигары были уничтожены «чередой мини-пожаров».

Компания отказалась от выплаты страхового возмещения, сославшись на то, что сигары были уничтожены в процессе потребления, в котором не было ничего необычного.

Адвокат подал на страховую компанию в суд и выиграл дело! Принимая решение, судья согласился со страховой компанией, что притязания ее клиента не вполне обоснованны. Тем не менее суд признал, что согласно полису сигары являлись предметом страхования и страховщик гарантировал выплату возмещения, если их уничтожит огонь. При этом в полисе не оговаривалось, о каком именно огне идет речь, поэтому компанию обязали возместить клиенту убытки.

Не желая тратить время и средства на подачу апелляции, страховая компания согласилась с решением суда и выплатила адвокату 15 000 долларов за утрату редких сигар, которые «погибли в огне».

Но после того как адвокат обналичил чек, страховая компания потребовала, чтобы его задержали за ПОДЖОГ!!!

Страховое требование адвоката и показания, которые он дал при рассмотрении предыдущего дела, были использованы против него. Адвоката признали виновным в умышленном поджоге застрахованной собственности и приговорили к двум годам тюремного заключения и штрафу в 24 000 долларов.

Правдива эта история или нет, она — хороший пример того, как буква закона берет верх над здравым смыслом.

---

*Правила нужны на тот случай, когда люди не могут довериться инстинктам.*

Кеннет Фишер

---

### **Мания составления инструкций**

Бюрократ страдает недугом, который называется «мания составления инструкций»: все документируется, для любого процесса составляется деталь-

ное описание, организация не может и шагу ступить без письменного распоряжения. Бюрократическая организация благоговеет перед письменным словом.

Обнаружив отклонение в системе, Бюрократ пытается исправить положение, создавая новые правила и инструкции. Эти инструкции порождают еще больше отклонений, поскольку степень детализации контролируемой системы растет. Вы создаете новые правила и пишете новые инструкции, и в результате выявляете новые отклонения. Правила множатся как грибы после дождя, и в итоге бюрократия парализует компанию. Никто больше не занимается обслуживанием клиентов. Все пишут и читают отчеты, контролируя друг друга.



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

Бюрократ ведет себя так, словно всей душой верит: главное — порядок, который обеспечит максимум эффективности. Однако стремление к эффективности может стать губительным для результативности: если поведение регламентировано слишком жестко, менеджер не имеет возможности оперативно реагировать на происходящее.

В 1980-е годы президентом SAS стал Ян Карлзон. Вступив в должность, он устроил собрание руководства, сложил все внутренние инструкции компании на стол, размашистым движением сбросил их на пол и сказал: «Давайте начнем с чистого листа».

Почему? Он знал, что одни правила порождают другие. Что всегда можно разбить и описать процесс разными способами. Другая проблема состо-



ит в обилии аббревиатур: чтобы понять, о чем речь, вам нужно освоить особый язык.

Подчиненные -А-- тратят массу времени, читая, составляя и подшивая в папки служебные записки. Это колоссально снижает эффективность. Внешне система кажется чрезвычайно эффективной — ведь все расписано до мелочей, — но на деле масса времени тратится впустую из-за того, что люди вынуждены документировать каждый шаг.

## Принятие решений

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 может анализировать проблему без конца, а потом разработать громоздкий и запутанный процесс, который не дает результатов, поскольку слишком сложен.

---

*Если затея кажется тебе невозможной, не мешай тому, кто за нее взялся.*

Китайская пословица

---

Бюрократ видит проблему в прошлом, а ее решение в будущем. Вы можете сказать, что это вполне логично, но носители других стилей подходят к решению проблем совершенно иначе. **Р** не думает ни о прошлом, ни о будущем. Он сосредоточен на здесь и сейчас. «Давайте делать то, что нужно сделать сейчас».

**Е**, как мы увидим в следующей главе, видит проблему в будущем: «У нас так много возможностей, которые нужно использовать», — но, как ни странно, считает, что решение будущих проблем — дело прошлое, разобраться с ними следовало давным-давно, и зачастую нетерпелив и раздражителен: «Почему мы до сих пор не ударили палец о палец?»

**Е** терпеть не может **А** и считает его медлительным, непонятливым обструкционистом и ненадежным партнером для создания компании. «Он живет на другой планете», — говорит предприниматель. Точно так же администратор отзывается о предпринимателе, а производитель — о них обоих.

Бюрократ в курсе любых затрат, но не имеет представления о ценности, поскольку затраты определены, а ценность предположительна. Забывая

о ценности, он думает только о затратах. «Мы не можем на это пойти, — говорит он. — 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».

---

*Мы замечаем препятствия, когда отрываем  
взгляд от цели.*

Э. Джозеф Коссман

---

Внимание Бюрократа к затратам и пренебрежение ценностью приводит в ярость сотрудников отдела маркетинга. «Если мы не внедримся на этот рынок, мы останемся с пустыми руками. Мы кормим собаку ее собственным хвостом! Мы ждем у моря погоды! Мы сидим сложа руки. Нам нужно осваивать новые рынки». И все же -А-- предпочитает не рисковать и не тратить деньги. Он будет терять драгоценное время на сбор дополнительной информации, выяснение подробностей, поиск обоснований и бесконечный анализ — и все это чтобы свести риск к минимуму. Но время — деньги, и, упустив его, он упускает возможность.

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. Впоследствии он находит для себя массу оправданий: «Мяч летел слишком быстро», «У меня не было возможности его заметить» и тому подобное. Но все это уже не важно. Факт остается фактом: он не сумел отбить мяч.

Е-менеджер умеет опережать события. Он прикинет, куда летит мяч, бросится наперерез и в нужный момент будет готов отбить его. Иногда он ошибается и упускает мяч, который приземляется в неожиданном месте. И все же приблизительно верный образ действий лучше образцово неверного.

Если игра идет в замедленном темпе, -А-- порой удается попасть по мячу, даже если он выжидает, чтобы понять, куда он упадет. На вялом рынке или в медленно развивающейся экономике такая стратегия может принести свои плоды. Однако если события развиваются стремительно и мячи летят с огромной скоростью — чему немало способствуют глобализация, Интернет и технический прогресс, — вам придется действовать так же быстро, как меняется окружающий мир, а для этого нужно быть готовым к упреждающим действиям.

Принимать решения в стиле -А-- в условиях стремительно меняющейся конъюнктуры рынка — верный путь к провалу.

## Внедрение

### ***Одна, но пламенная страсть***

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 году 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. Он твердил, что конечные цели его работы не имеют отношения к делу, поскольку он отвечал лишь за эффективность движения поездов.

### ***Изменить решение***

Бюрократу зачастую сложно пересмотреть решение на этапе внедрения. Зачастую без этого не обойтись, поскольку, пока вы занимаетесь внедрением принятого решения, условия успевают измениться. Мир меняется, опережая нас, и это заставляет вносить коррективы в принятые планы.

---

*Все течет, все меняется.*

Гераклит

---

Типичный Бюрократ противится этому, как может. «Все уже решено, — говорит он. — Мы потратили на это уйму времени и денег. Мы не будем начинать все сначала!»

### ***Затраты на внедрение***

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 [6]. Стремясь контролировать каждую мелочь, он увеличивает штат сотрудников, но производительность остается прежней.

Хотя круг обязанностей подразделения, которое возглавляет Бюрократ, не меняется, количество персонала растет, а процедуры, призванные обеспечить соблюдение правил и минимизировать неопределенность, становятся все

более замысловатыми. Конечный результат противоположен тому, чего добивается -А-- . Стремясь к эффективности, он поощряет бюрократию и вместо роста производительности получает предельную неэффективность.

## Формирование команды

### **Разрешение конфликтов**

Бюрократ не выносит межличностных конфликтов. Он считает, что такие конфликты «раскачивают лодку» и мешают контролировать систему. Поэтому он запрещает конфликты. Такая позиция заставляет людей прятать проблемы под ковер.

Бюрократическая организация безупречна лишь на первый взгляд — вам кажется, что вокруг чистота и порядок, пока вы не заглянете под ковер. Там вы обнаружите уйму острейших проблем и неразрешенных конфликтов, которые способны уничтожить компанию.

---

*Администрирование отвергает конфликт как благотворный социальный фактор. Администрирование стремится сгладить крайности, уладить разногласия, найти оптимальный путь и не отклоняться от него ни на йоту.*

Чарльз Райх

---

Почему конфликтов так много и они так глубоки? Потому что компания не занималась их разрешением. Чтобы ситуация улучшилась, нужно уделить ей внимание, а если пустить дело на самотек, проблемы обостряются, поскольку жизнь не стоит на месте. Перемены — к лучшему или к худшему — это и есть жизнь. Поскольку Бюрократ отвергает изменения, которые всегда сопровождаются конфликтами, последние делаются все более острыми, разрастаясь как раковая опухоль или плесень.

Результат может быть и иным. Никаких конфликтов. Я не преувеличиваю. Среди самых счастливых организаций, которые мне приходилось видеть, были и бюрократические. Конфликты отсутствовали напрочь. Все прекрасно ладили друг с другом. Сотрудники вовремя приходили на работу, вовремя уходили домой, а конфликтами и не пахло.

Что происходит в такой организации? Ничего. Она мертва. Поэтому здесь нет конфликтов. Такая организация абсолютно безрезультативна. Все действуют автоматически, соблюдая предписанные процедуры, но ни одно дело не доводится до конца. Для конфликтов и разногласий просто нет повода.

Возьмем, к примеру, Службу иммиграции и натурализации (INS) США. Спустя несколько недель после теракта во Всемирном торговом центре, во время которого погибли 3000 человек и сами террористы, INS все еще продолжала оформлять для этих террористов студенческие визы. Служба иммиграции и натурализации занималась бумажной работой. Все делалось по правилам. Чиновники забыли о том, что их цель — защищать страну от врагов.

### **Образ мышления**

Бюрократ мыслит линейно: А, В, С, D, E, F, G. Ему невдомек, что иногда G связано с H, H связано с A, A с J, а J имеет отношение к B. Он ужасно расстраивается, если видит, что дискуссия идет не так, как предполагалось. Для него это слишком сложно. «Постойте! О чем мы говорим? Куда вы клоните? Почему мы обсуждаем этот вопрос? Разве это имеет отношение к делу?»

В этом Бюрократ похож на P---. Оба предпочитают линейную логику изложения. Это выводит из себя предпринимателя, для которого все на свете связано. Мышление E — это поток сознания, от которого у A темнеет в глазах, а у P портится настроение.

-A-- невдомек, что дискуссия предполагает множество разных точек зрения. Вам придется сказать ему: «Не волнуйся. Пока мы просто изучаем альтернативы, причем в перспективе любой из вариантов можно будет интерпретировать по-разному».

### **Обработка информации**

Бюрократ стремится полностью контролировать информацию административного характера, которая определяет, «как выполнить работу правильно». Чтобы составить проект бюджета, нужно соблюсти сотни формальностей, а чтобы нанять или уволить сотрудника — заполнить десятки бланков.

---

*Не бойтесь сделать решительный шаг, если он необходим. Нет ничего опаснее, чем пытаться преодолеть пропасть в два прыжка.*

Дэвид Ллойд Джордж

---

Занимаясь реорганизацией компании, я обозначаю каждое подразделение определенным цветом. Так, зеленый отдел отвечает за прибыли. Красный занимается управлением и обслуживанием. Коричневый ведает сервисным обслуживанием или себестоимостью.

Благодаря таким обозначениям достаточно взглянуть на схему организационной структуры, чтобы понять, как распределяются обязанности. Неред-

ко обсуждение этого вопроса преподносит сюрпризы. Кому быть зеленым? Какое подразделение действительно является центром прибыли? Иногда это товарная группа, в других случаях — отдел маркетинга или отдел, который отвечает за один из этапов разработки. Вариантов множество.

Этот процесс приводит Бюрократа в смятение: «Вы разрушите нашу базу данных, вы перепутаете всю информацию! Ситуация может выйти из-под контроля!» Он требует объяснить, какого черта вы это делаете, сколько это будет стоить и какие выгоды принесет. Он не видит основного преимущества, которое нельзя оценить в долларах, — возможности разобраться и уяснить, кто за что отвечает.

Как сказал однажды президент Эйзенхауэр: «Планы бесполезны. Процесс планирования бесценен». Это мыслительный процесс, который принесет вам огромную пользу. Если вы сумеете ответить на вопросы *что, кто, как* и *почему* и проанализировать все возможные варианты развития событий, вам будет нетрудно изменить план, если изменится ситуация, — а она непременно изменится.

## Управление персоналом

### Наем

Бюрократ берет на работу себе подобных — людей, которые делают все так, как им сказано, и не проявляют инициативы. Они не задают вопросов, не сомневаются в существующем положении вещей и не позволяют себе раскачивать лодку. Они приходят на работу вовремя и вовремя уходят домой, а что они делают на рабочем месте — не так уж важно. Здесь Бюрократ тоже считает, что форма порождает функцию.

Я называю подчиненных Бюрократа соглашателями, или канцелярскими крысами. Однако не все, кто обладает ментальностью канцелярских крыс, трудятся в офисе. Среди них встречаются и вице-президенты с доходом более 100 000 долларов в год. Но все они соблюдают правила внутреннего распорядка и никогда не нарушают правила.

Канцелярские крысы всегда поддакивают боссу, беспрекословно выполняют все его указания и никогда не делают ничего сверх положенного.

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.

Главное — не гнать волну. Если вы, подобно сэру Джозефу из оперы «Крейсер Пинафор», приходите и уходите вовремя и не гоните волну, вы можете дослужиться даже до президента. Таков типичный Бюрократ.

Герой-одиночка не возражает, чтобы подчиненные нарушали правила, если они добиваются хороших результатов. Бюрократ волнует исключительно методы достижения результата. Возьмем, к примеру, торгового агента, которому удалось неожиданно заключить несколько крупных сделок. Если он работает под началом Героя-одиночки и пытается рассказать боссу, как он добился результата, Герой-одиночка, по горло занятый своими делами, кивнет: «Молодец, продолжай в том же духе, расскажешь мне об этом в другой раз».

Однако Бюрократ попросит описать процесс продаж во всех подробностях. Когда он выяснит, что торговый агент сделал что-то по-своему, он не успокоится, пока не разберется, каким образом новый метод нарушает установленные правила.

С этой минуты Бюрократ забывает о достигнутых результатах и сосредотачивается на нарушении. Как торговый агент посмел нарушить правило или процедуру? Он играет в игру, которая в книге Эрика Берна «Игры, в которые играют люди»<sup>1</sup> называется «Ну что, попался, негодяй!» [7].

Поэтому торговые агенты, которые работают под началом Бюрократа, знают, что не стоит гнать волну, и, пока им хорошо платят, готовы сидеть по горло в фекалиях, строго соблюдая правила и держа рот на замке. Если это не дает результатов, они пожимают плечами: «Что ж, такова жизнь».

### **Собрания персонала**

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 проверка несметного количества деталей.

Есть ли у Бюрократа повестка дня? Несомненно. Продуманная до мелочей. Имеет ли она отношение к важнейшим вопросам? Далеко не всегда. При распределении работы обсуждаются не цели и значимость заданий, а методы их выполнения. Компания может терять долю рынка или быть на грани банкротства, а Бюрократ будет бубнить о необходимости вовремя заполнить нужные бланки в двух экземплярах. Он строго контролирует надвигающуюся катастрофу: компания непременно разорится, но это произойдет в назначенный час.

Наученные горьким опытом подчиненные Бюрократа никогда не рассказывают об отклонениях и нарушениях порядка и не жалуются на проблемы. Они предпочитают заталкивать конфликты и проблемы под ковер.

<sup>1</sup> Берна Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Психология человеческих взаимоотношений. — Екатеринбург: Литур, 2001. — *Прим. пер.*

Почему? Потому что они отлично знают: если проблема обнаружена, Бюрократ примется созывать одно собрание за другим и выяснять, кто, почему, где и когда это сделал. Последствия не заставят себя долго ждать — появятся новые правила, новые инструкции, новые проверки. Одним словом, начнется охота на ведьм, и персоналу придется еще труднее.

Чтобы этого не случилось, подчиненные Бюрократа заверяют его: «Все под контролем», — хотя на самом деле это не так. Бюрократ считает, что, если подчиненные помалкивают, это свидетельствует о порядке и эффективной работе. Но нередко верно обратное.

Пока идут разговоры, вы знаете, что происходит. Тишина может означать все что угодно, и зачастую совсем не то, что вам хочется. Возможно, у людей опустились руки и пропало желание работать. А может быть, они копят силы для переворота.

Есть ли у вас маленькие дети? Что служит для вас сигналом тревоги, если они играют в другой комнате? Шум, когда они ссорятся, или длительное молчание?

### **Обучение**

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

### **Разрешение на изменения**

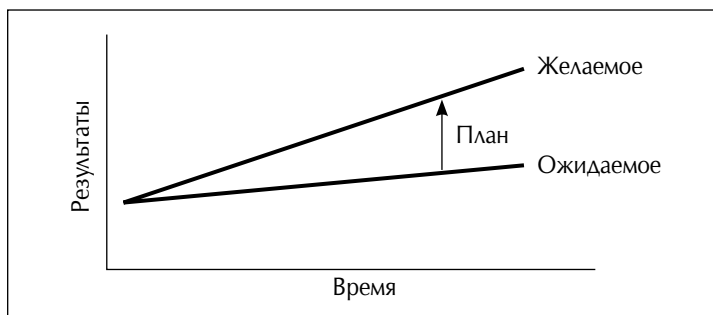
Каков типичный ответ -А--, когда подчиненный просит разрешить ему сделать что-то по-новому? «Нет». Вы даже не успеваете закончить фразу. «Нет». Есть русский анекдот про Бюрократа, который разговаривает по телефону: «Нет. Нет. Нет. Да. Нет. Нет. Нет». «А к чему относилось “да”?» — спрашивают его. «Он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

### **Управление изменениями**

Перемены представляют для Бюрократа серьезную угрозу. Препятствуя 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, действуя в обход Бюрократа.

Стратегическое планирование обычно представляет собой анализ рисков и возможностей. Но Бюрократ с трудом различает возможности, а изменения расценивает как угрозу. Под руководством Бюрократа стратегическое планирование — это в лучшем случае упражнение в прогнозировании. Зачастую он ограничивается анализом истекшего периода и проецирует полученные результаты 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.

В отличие от Бюрократа Герой-одиночка вообще не строит планы на следующий год. Он слишком занят, чтобы уделить время планированию. «Кто знает, что будет через год? Не стоит и пытаться давать прогнозы», — такова типичная позиция Героя-одиночки.

Предприниматель планирует реализовать то, чего он желает, и не задумывается об ожидаемом (см. схему).

Один консультант однажды сказал мне, что, когда он работает с бухгалтерами, внести изменения в бюджет не легче, чем родить. На принятие решения уходят месяцы, а «роды» сопровождаются самыми настоящими схватками и потугами.

---

*Страшно подумать, что может настать день, когда в мире не останется никого, кроме этих людишек, которые намертво вцепились в свои места, надеясь на повышение, — тенденция, знакомая еще по египетским надписям, укореняется в нынешней административной системе, и в первую очередь среди ее порождения — студентов. Этого страстного увлечения бюрократией достаточно, чтобы прийти в отчаяние.*

Макс Вебер

---

Отчасти это объясняется тем, что Бюрократ ненавидит неопределенность. Он не понимает, что бездействие в эпоху перемен куда хуже неопределенности. В отличие от предпринимателя, Бюрократ не чувствует тенден-

ции и не умеет видеть сквозь туман. Вот почему Бюрократ никогда не создает компании, — на это способны только Е. Бюрократ хочет иметь план, но ненавидит планирование. Разработанный план, — даже если процесс планирования был не вполне осмысленным, — становится неприкосновенным. Попытки изменить его встречают яростное сопротивление.

Согласно моей методологии, любой план должен включать обоснование — либо в начале, либо в конце. Менеджмент должен постоянно следить за меняющимися условиями, и, если прежние установки утратили актуальность, план, скорей всего, не будет работать.

Джордж Сорос, один из богатейших людей планеты, добившийся всего собственными силами, в книге «Сорос о Соросе. Опережая перемены»<sup>1</sup> (Soros on Soros: Staying Ahead of the Curve) [8] пишет, что секрет его успеха не в том, что он умнее других людей, занимающихся арбитражными сделками. Его преимущество в том, что он умеет выявлять и исправлять свои ошибки быстрее прочих. Так ведет себя Е, но это никогда не выходит у А.

Ничто не остается неизменным. Не закливайтесь на плане, который вы разработали. Если ситуация изменится, вам придется внести в него коррективы. Пристально следите за своими установками и старайтесь формулировать их как можно более четко.

Цвет, которым мы обозначили отдел, может измениться завтра, потому что изменятся условия. Сегодня мы собираемся управлять прибылью, занимаясь продуктом, а не рынком. Однако, если конкуренция неожиданно обострится, вам придется принимать решения, ориентируясь в первую очередь на рынок, а не на продукт.

Чтобы откликаться на подобные изменения, важна гибкость. Если изменятся обстоятельства, возможно, вам придется изменить свое решение. -А-- это дается нелегко, поскольку на современном рынке слишком много неконтролируемых факторов.

## Вывод

К тому моменту, когда Бюрократ 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. Нововведения в бюрократической системе требуют немало сил, и нередко в такой ситуации не обойтись без «хирургического» вмешательства. Прежних сотрудников увольняют, чтобы сделать вливание свежей крови. Чтобы оправиться от подобной травмы, организации нужно время.

Кроме того, новому руководителю сложно изменить установленные процедуры. В итоге он может обнаружить, что это попросту невозможно.

<sup>1</sup> Джордж Сорос. Сорос о Соросе. Опережая перемены. — М.: ИНФРА-М, 1996. — *Прим. пер.*

Иногда дело кончается тем, что новый руководитель вынужден приспособиться к порочной системе, которую он не в силах изменить.

## Резюме: отличительные черты Бюрократа

### **Поведение**

*Единственная функция:* Администратор.

*Приходит на работу и уходит с работы:* Точно по расписанию.

*Что делает лучше всех:* Наводит и поддерживает порядок.

*Личностные особенности:* Педантичен, медлителен, осторожен, вдумчив, консервативен.

*Оценивает себя по:* Порядку в офисе.

*Типичные жалобы:* Кто-то опять нарушил правила или процедуры.

*Как проводит свободное время:* Изобретает новые бланки, процедуры проверки и т. п.

### **Коммуникация**

*Предпочитаемый тип информации:* Административная.

### **Принятие решений**

*Подход:* Копирует действующие решения. Воспринимает возможности как угрозу.

### **Внедрение**

*Преобладающее поведение:* Контролирует внедрение.

*Фокус внимания:* Каким образом выполняется работа.

### **Формирование команды**

*Отношение к конфликту:* Борется с теми конфликтами, которые мешают контролировать ситуацию, и игнорирует прочие.

*Отношение к Р:* Сдержанная критика: «Он вечно мечется как угорелый».

*Отношение к другим А:* Одобряет.

*Отношение к Е:* Не выносит: «Он просто сотрясает воздух».

*Отношение к И:* Не доверяет.

*Отношение к Мертвому пню:* Благоклонное.

### **Управление персоналом**

*Предпочитает нанимать:* Соглашателей или канцелярских крыс.

*Режим работы подчиненных:* Строго по расписанию.

*Периодичность собраний персонала и предварительное оповещение о них:* Частые, регулярные, запланированные собрания.

*Посещение собраний:* Обязательно для всех, отслеживается с помощью переключки.

*Повестка дня на собраниях:* Нескончаемый перечень второстепенных вопросов. Отклонения от запланированной повестки дня не допускаются.

*Кто выступает на собраниях:* Право голоса предоставляется немногим, в основном начальству. Подробное обсуждение методов выполнения работы.

*Подчиненные получают повышение:* За внешнюю собранность и соблюдение правил.

*За что подчиненные удостоиваются похвалы:* Соблюдение требований к процессу независимо от результатов.

*О чем умалчивают подчиненные:* О нарушении правил.

*Дисфункциональное поведение подчиненных:* Обманывают систему, чтобы убедиться, что ее невозможно контролировать.

### **Управление изменениями**

*Методы обучения:* Изнурительная муштра с чрезмерным вниманием к деталям.

*Отношение к изменениям:* Препятствует, поскольку боится, что ситуация выйдет из-под контроля.

*Фокус креативности:* Отслеживает происходящее в организации. Душит творческие порывы.

*Отношение к планированию:* Старается продумать все до мелочей, чтобы свести к минимуму неопределенность и жестко контролировать ситуацию. Определяя задачи на будущее, увеличивает прошлогодние показатели на несколько сотых.

### **ПРИМЕЧАНИЯ**

1. В литературе есть масса примеров того, как бюрократическое управление снижает продуктивность работы. Так, Берлинер пишет, что директора заводов в Советском Союзе могли обеспечить требуемые нормы выработки, лишь нарушая государственное и трудовое законодательство и действуя вразрез с линией партии. См. Joseph S. Berliner: *Factory and Manager in the USSR* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1957).

Фрэнсис и Стоун отмечают аналогичный дисбаланс **А** и **Р** в бюрократии США, где трудовая этика противоречит бездумному стремлению упорядочить процесс сверх меры. См. Francis, Roy C., and Robert C. Stone: *Service and Procedure in Bureaucracy: A Case Study* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1956).

Как отмечалось выше, подчиненные с **Р**-ориентацией быстро научаются выполнять работу минуя Бюрократа. Блау и Пейдж документально подтверждают

наличие информационных систем, которые, сосуществуя с официальными структурами, позволяют людям достигать своих целей в обход бюрократического руководства. См. Blau, Peter M.: *The Dynamics of Bureaucracy* (Chicago: University of Chicago Press, 1956).

Проблемы бюрократического управления рассматриваются также в работе Waldo, Dwight, ed.: *Ideas and Issues in Public Administration* (New York: McGraw Hill, 1963), главным образом в части I.

Задачи менеджера как администратора и предпринимателя освещаются в книге Drucker, Peter F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), pp. 45–57.

2. В правительственных организациях **Р**- и **А**-функции совпадают. Эти структуры производят результаты, выполняя **А**-функцию. Возьмем, к примеру, правительственные органы, которые выдают лицензии или осуществляют санитарный надзор на предприятиях общественного питания. **Р**-функция такого учреждения — это администрирование. Разумеется, управление подобной организацией требует выполнять и **А**-функцию в традиционном понимании, чтобы обеспечить порядок в системе и ее контроль.
3. Wouk Herman: *The Caine Mutiny* (New York Bantam Doubleday Dell, 1951), p. 170.
4. Wouk Herman, указ. соч., p. 131.
5. Wouk Herman, указ. соч., pp. 337–9.
6. «Работа занимает все отведенное для нее время». C. Northcote Parkinson, *Parkinson's Law: The Pursuit of Progress* (London: John Murray, 1958).
7. Berne, Eric: *Games People Play* (New York: Ballantine, 1996, revised edition).
8. Soros, George, Byron Wien and Krisztina Koenen: *Soros on Soros: Staying Ahead of the Curve* (New York: John Wiley & Sons, 1995).



постепенно были взяты на вооружение американскими автомобильными компаниями. Однако Такер и его инвесторы потеряли все.

Такер был предпринимателем, но каким именно? Давайте посмотрим.

## Видеть сквозь туман

Поскольку изменения неизбежны и постоянны, хорошему менеджменту не обойтись без Е-функции. Она делает организацию результативной в долгосрочной перспективе. Предприниматель анализирует изменения внешних условий, значимые для организации. Чтобы определять стратегию в меняющихся условиях, он должен быть изобретателен и отважен [1].

---

*Лучший способ предсказывать будущее —  
творить его своими руками.*

Питер Друкер

---

В то время как администратор следит за реализацией готовых планов или решений, предпринимателю приходится самому вырабатывать планы или определять образ действий. Поэтому менеджеру, который выполняет Е-функцию, нужна концепция, чтобы определять курс, и решимость, чтобы следовать этим курсом. Если Е-функция не выполняется, организация рано или поздно отстанет от более изобретательных и расторопных конкурентов.

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 Е руководит организацией, когда той приходится иметь дело с меняющимися реалиями.

Чтобы быть предпринимателем, менеджеру нужно обладать двумя основными качествами. Прежде всего, он должен быть творческой личностью, способной наметить новые направления и изобретать стратегии, которые позволяют организации адаптироваться к меняющимся внешним условиям. Он должен уметь опережать события и предвидеть будущее, чтобы готовить организацию к грядущим изменениям. Это значит, что он готов рисковать.

На мой взгляд, подходящая метафора для Е-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 восклицает: «Ага! Кажется, 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!» Он не добавляет к увиденному никакой информации и ничего не созидает, в то время как творческая личность заполняет пустоты в информационном тумане с помощью воображения.

Однако быть творческой личностью недостаточно. Профессора в школах бизнеса и сотрудники консалтинговых фирм — чрезвычайно творческие люди. Но если они учат других делать деньги, почему они не занимаются этим сами? Потому что они не обладают вторым качеством, которое необходимо предпринимателю. Им недостает готовности рисковать — идти вперед, невзирая на туман, и действовать, воплощая в жизнь свои мечты.

---

*Лишь тот, кто рискнет зайти слишком далеко, имеет шанс узнать, как далеко он способен зайти.*

Томас Элиот

---

Следовать мечте рискованно. На пути к ней могут подстергать опасные ловушки, а воплощенная мечта может не оправдать ваших ожиданий.

Поэтому предприниматель не просто представляет желаемую цель — он готов идти на риск, чтобы воплотить свои замыслы в жизнь. Оба качества — творческое начало и готовность рисковать — необходимы для предпринимательства. Если менеджер готов идти на риск, но лишен творческого начала, он будет чувствовать себя куда уютнее в казино Лас-Вегаса, чем в деловом мире. Если он креативен, но не умеет рисковать, ему лучше стать рядовым сотрудником, консультантом или профессором в сфере бизнеса — тем, кто может выработать план действий, но не способен его реализовать.

---

*Нельзя сорвать банк, не истратив и пары пятаков.*

Флип Уилсон

---

Предпринимательство не ограничивается миром бизнеса. Помимо людей Е-типа в сфере бизнеса, старающихся воспользоваться финансовыми возможностями рынка, встречаются предприниматели в социальной сфере, которые иницируют культурные и политические преобразования, и предприниматели в сфере искусства и просвещения, которые удовлетворяют существующие эстетические потребности и создают новые. Все они чрезвычайно ценны для общества.



## Генератор идей раЕі

В книге «Как преодолеть кризисы менеджмента» [2], где была впервые представлена модель РАЕІ, я определил того, кто выполняет Е-функцию и имеет код раЕі, как «предпринимателя». Эта книга была написана почти тридцать лет назад. За это время, изучив данные коды глубже, я изменил свое мнение.

Менеджер раЕі-типа — не совсем предприниматель. Чтобы стать предпринимателем, который создает организации и обеспечивает их развитие, нужно одновременно иметь выраженные Р-навыки. Одной Е-функции недостаточно.

Того, кто нацелен главным образом на Е-задачи и удовлетворительно, но не блестяще справляется с Р-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.

---

*Главное в бизнесе — это радость созидания.*

Питер Робинсон

---

Такой человек чрезвычайно оживляет собрания. Нельзя сказать, что он не следит за ходом дискуссии и ее целью. Нельзя сказать, что он не способен выслушать чужое мнение и не умеет подмечать детали. Однако он не нацелен на производство результатов и не может сказать: «Позвольте мне возглавить дело и довести его до конца». Генератору идей не создать организацию без помощи сильного Р-руководителя. Он будет беспрестанно метаться от одной идеи к другой, не доводя ни одно дело до конца.

## Предприниматель РаЕі

Предприниматель знает, чего он хочет и почему. Он креативен, но всегда имеет в виду цель. 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. Таков носитель РаЕі-стиля.

Что представляет собой руководитель с кодом Р-Е-, абсолютно несостоятельный по части А и І?

---

*Возьмите любую крупную корпорацию — я имею в виду настоящих гигантов, — и вы увидите, что ее основал тот, кто сумел успешно воплотить в жизнь свою идею.*

Ирвин Роббинс, компания Baskin-Robbins

---

Один руководитель, который присутствовал на моей лекции, заметил, что носитель подобного стиля одновременно является Пожарником и Поджигателем. Он сам устраивает пожар и сам бросается его ликвидировать. Покончив с одним пожаром, он устраивает следующий. Он — злейший враг самому себе. Он создает себе проблемы и сам же их решает, — но без **A** и **I** он терпит неудачу во всех своих начинаниях. Беда в том, что он не понимает причины своих неудач. Он весьма креативен и чрезвычайно трудолюбив. «Что я делаю не так?» — искренне недоумевает он.

Подлинный предприниматель должен иметь код **PaEi**. Если при этом руководитель блестяще выполняет **I**-функцию, то он не просто предприниматель. Носитель **PaEi**-стиля — 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.

## Поджигатель --E-

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

Если **P--**, или Героя-одиночку, я называю Пожарником, --E- можно назвать Поджигателем. Если Герой-одиночка часто страдает язвой, Поджигатель нередко доводит до язвы других.

Такой тип менеджера знаком мне лучше прочих, поэтому посвященная ему глава получилась длиннее остальных.

## Поведение

Что характерно для типичного Поджигателя? Что кажется ему важным?

Неважно, *что* мы делаем. Это сфера интересов **P**-руководителя. Неважно, *как* мы это делаем. Пусть про это думает **A**. Поджигателя интересует в первую очередь *почему бы не*. Преобразования. Идеи. «Какая разница, пятьдесят автомобилей или пятьдесят миллионов? — спрашивает Престон Такер в фильме Копполы. — Главное — идея, мечта!»

---

*Вы видите вещи такими, каковы они есть, и спрашиваете: «Почему?» Я представляю их такими, какими они никогда не были, и спрашиваю: «Почему бы и нет?»*

---

Джордж Бернард Шоу

Когда Поджигатель приходит на работу? Кто знает? В котором часу он уходит домой? Неизвестно. Когда приходят на работу его подчиненные? Раньше него, — когда он явится, им лучше быть на месте. В котором часу они уходят домой? Сразу после босса. 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». Поджигателю нужны зрители, он обожает устраивать спектакли и терпеть не может оставаться один. Он постоянно созывает собрания, делая это каждый раз, когда ему в голову приходит очередная сногшибательная идея.

Приведу яркий пример такого поведения. Речь пойдет о Франке Лоренцо, который одно время возглавлял сразу две компании — Continental Airlines и Eastern Airlines. Его вице-президенты рассказывали мне, что окна офиса Лоренцо выходили на гараж. Если там стояла его машина, они знали, что босс из окна своего кабинета следит, кто ушел с работы раньше него. Порой кое-кто из вице-президентов оставлял свою машину на автостоянке и уезжал домой на такси.

Есть ли у собраний, которые проводит Поджигатель, повестка дня? Возможно, но ее никто не знает. Если она и существует, Поджигатель в любом случае 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. Поскольку участники собрания никогда не знают, о чем пойдет речь, каждый из них старается стать кладезем знаний, — ведь нужно быть готовым ответить на любой вопрос.

К счастью для них, 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.

Все знают, что итальянцы — прекрасные любовники. Они славятся своей кухней и своей музыкой, однако их достижения в области военного дела весьма скромны. Самая маленькая книга в мире называется «Военные достижения итальянцев». Итак, анекдот.

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-е-ед!»

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

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

Кто в организации, возглавляемой Поджигателем, поднимается из окопов и идет в атаку? Обычно это новички. Они еще не знают, что здесь не привыкли сломя голову мчаться в никуда. Стреляные воробы выжидают. Возможно, босс имел в виду нечто совсем другое. К тому же он может передумать. Опытные подчиненные знают: нужно посмотреть, взбрела ли в голову босса мимолетная идея или он принял решение, которое выдержит проверку временем. Поэтому они, никуда не торопясь, ждут, когда Поджигатель успокоится.

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 — это Поджигатель, он 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.

Поэтому, когда Поджигатель меняет направление, опытные сотрудники говорят: «Браво! Мы присоединимся к вам сию минуту!» — но не спешат действовать. Они наблюдают со стороны, крича друг другу: «Вот он! Он приближается!» — но сами не трогаются с места. Они знают, что избыток приоритетов равносителен их отсутствию, а двигаться сразу во всех направлениях значит стоять на месте. Они аплодируют боссу, демонстрируя свое одобрение, — ведь если вести себя иначе, недолго прослыть обструкционистом или предателем, — и... ничего не делают.

Неудивительно, что Поджигатель часто недоумевает: «Не понимаю, что происходит. У меня столько прекрасных идей, которые открывают перед нами широчайшие горизонты. Но, хотя мои подчиненные работают над ними день-деньской, от этого почему-то мало толку».

Он не понимает, что причина тому — он сам. «Должно быть, кто-то вставляет мне палки в колеса», — думает он. Он превращается в параноика и начинает искать виноватых.

Сталин был настоящим Е. (Как он справлялся с остальными функциями управления, мне неизвестно.) У него были выраженные параноидные черты — время от времени он казнил целую компанию своих ближайших друзей и набирал новую группу несчастных, которые рано или поздно тоже выходили у него из доверия и отправлялись на казнь.

Подобная потребность искать врагов — часть культуры Е-ориентированных этнических групп. Возьмем, к примеру, евреев. Есть анекдот про еврея, который много лет жил один на необитаемом острове. Его спасители обнаружили, что он построил две синагоги. «Зачем тебе две синагоги?» — спросили они. «В одну я хожу молиться, а в другой ноги моей не будет!» — ответил он.

Это дает Е ощущение, что он контролирует ситуацию. Все носители стилей неправильного управления жаждут контролировать ситуацию, но это стремление проявляется по-разному. Р--- старается все делать сам. А-- — создает систему правил и корпоративных принципов, которые никто не осмеливается нарушать. ---I добивается единодушия. --Е- захватывает власть, единолично выдвигая идеи и принимая решения, а те, кто с ним не согласен или не выражает восторга, одобряя его действия, становятся его врагом. «Кто не со мной, тот против меня», — типичная позиция Е.

Все это крайности. Сосредоточение на одной-единственной функции приводит к тому, что Р превращается в Героя-одиночку, А становится Бюрократом, I — Горячим сторонником, а Е — Поджигателем.



Поджигатель обычно весьма обаятелен, он умеет воодушевлять, предприимчив и полон энергии. Трудиться под его началом чрезвычайно увлекательно — пока вы не обнаружите, что, чем бы вы ни занимались, он непременно найдет в вашей работе изъян, потому что его приоритеты то и дело меняются. Угнаться за ним невозможно, в каком бы темпе вы ни работали. Поджигатель все время отодвигает цель и всегда недоволен подчиненными. Поэтому они неизменно ощущают себя неудачниками. Не успели вы завершить один проект, как он хочет знать, почему вы до сих пор не взялись за другой, совсем новый.

Поджигателю страшно нравится, когда его инициативы производят фурор. Он любит атмосферу цейтнота и с удовольствием наблюдает, как его подчиненные носятся как угорелые, пытаясь решить неотложные проблемы, которые создал он сам.

---

*Талант всегда предполагает легкий налет безумия.*

Жан-Луи Трентиньян

---

Реализация проектов под руководством такого менеджера всегда происходит в напряженной обстановке. Персонал заставляют работать сверхурочно, а ключевые детали меняются до последней минуты. Поэтому художественные руководители до последнего момента не могут определиться с репертуаром на следующий год и не успевают вовремя сдать программу в типографию, а издательства вынуждены определять для писателей крайний срок сдачи книги, поскольку иначе те будут писать и переписывать свои произведения годами.

Предпринимателя нужно ставить в жесткие рамки, поскольку сам он не знает удержу. Строгие ограничения отрезвляют Е. Они позволяют обуздать неумную креативность предпринимателя и развеять его иллюзии, давая ему понять, что его возможности не беспредельны. Завершение работы для Е подобно смерти. Пока ты можешь совершенствовать свое детище, оно живет. Поэтому Е всей душой ненавидит ограничения — и тех, кто их вводит. Чем выше его креативность, тем больше его удручает необходимость соблюдать установленные границы.

### **Внимание к деталям**

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

миллион. Теперь вы понимаете, почему **Е** не ладят с **А**. **А** неизменно обвиняет **Е** во лжи, а **Е** убежден, что **А** не блещет умом.

Колесо исцеления североамериканских индейцев, упомянутое в главе 2, уподобляет --**Е**- орлу, который парит высоко в небе. Сверху все кажется ему простым, — единожды взмахнув крыльями, он перелетает с одного утеса на другой. Ему невдомек, что, проделывая тот же путь по земле, приходится карабкаться на скалы и спускаться в ущелья.

---

*Благими намерениями вымощена дорога в ад.*

Пословица XVI века

---

### **Негативное восприятие действительности**

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.

Если спросить **-А-**, как идут дела, он ответит: «Все под контролем, все прекрасно, главное — не гнать волну». Если задать тот же вопрос **Р---**, тот ответит: «Не знаю. Мне некогда. Я слишком занят. Поговорим позже». Если вы спросите **---И**: «Как настроение?» — в ответ вы услышите: «А у вас?»

Если спросить **--Е-**: «Как дела?» — он немедленно начинает думать о том, что идет не так. Если вы поинтересуетесь: «Как я справляюсь со своими обязанностями?» — он ответит: «Неплохо, но вы можете работать лучше. Я объясню, в чем ваши ошибки, чтобы вы могли совершенствоваться». Почему? Потому, что, если все прекрасно, как зарядиться энергией, чтобы разнести все вокруг в пух и прах? Разнести все вокруг необходимо, чтобы самому создать нечто новое. При таком подходе он просто обязан находить изъяны во всем, что попадаете ему на глаза.

Эту мысль хорошо иллюстрирует анекдот.

Какой вопрос задает официантка, обслуживая столик, за которым сидят пожилые еврейские дамы?

«Хоть *что-нибудь* в порядке?»

**Е** чересчур придирчив, и это часто осложняет жизнь ему самому. Подчиненные **Е** постоянно находятся на грани увольнения, и, чтобы уговорить их остаться, **Е** нередко приходится идти на подкуп. Предприниматель повышает работнику зарплату, выделяет ему машину, предоставляет в его распоряжение самолет или отправляет его в оплачиваемый отпуск — словом, делает все, чтобы удержать подчиненного и продолжать бранить его на чем свет стоит.

## Мотивация

Экономисты убеждены, что предпринимателем движет стремление получить прибыль. Мой опыт и размышления говорят о другом. Многие --Е-, с которыми мне пришлось общаться, даже не представляют, сколько денег они имеют, — они просто потеряли им счет. Нельзя без конца покупать новые ботинки или самолеты. У меня есть клиенты, которые не знают, что делать со своими деньгами. У них есть самолеты, яхты, четыре или пять домов, но они продолжают создавать или покупать новые компании. При этом кое-кто из них готов поставить на карту все созданное ранее.

---

*Если хочешь быть счастливым, будь им.*

Лев Толстой<sup>1</sup>

---

Что движет носителем Е-стиля? Не думаю, что деньги. Я считаю, что действовать предпринимателя заставляют два фактора: это и страх смерти. Стремясь увековечить память о себе, он неустанно ломает голову и творит как одержимый. Е боится, что его забудут, и жаждет бессмертия. Страсть созидания превращается у него в манию. Всю жизнь он воздвигает себе все более грандиозные памятники. Именно поэтому он трудится не покладая рук.

Если вы — Е-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.

Бравада Е, который постоянно балансирует на грани, легко идет на риск, а будучи лидером, то и дело пускается в авантюры, — это легкая форма маниакально-депрессивного психоза или биполярного расстройства. Психиатры утверждают, что именно эти болезненные состояния, для которых характерны резкие перепады настроения — от депрессии до крайнего душевного подъема, — стимулируют креативность и смелость таких предпринимателей, как Стив Джобс и Билл Гейтс.

В книге «Перепады настроения: Доктор Фив о депрессии» (Moodswing: Dr. Fieve on Depression) [3] Рональд Фив описывает одну из разновидностей биполярного расстройства — гипоманию, при котором человек «генетически предрасположен к творческому приподнятому настроению». В качестве примера он упоминает Теда Тернера и бывшего председателя совета директоров ИТТ Гарольда Гинена — последний имел обыкновение работать ночи напролет, а вместо портфеля для бумаг носил с собой десять чемоданов.

---

<sup>1</sup> Автор ошибочно приписывает Льву Толстому афоризм Козьмы Пруtkова. — *Прим. пер.*



Человек в подобном состоянии, пишет Фив, «имеет огромное преимущество, пока не теряет способность здраво судить о происходящем из-за перевозбуждения и перенапряжения», — то есть пока он не превращается в Поджигателя.

Среди прочих руководителей, лидеров и предпринимателей, которые страдали этим недугом, можно назвать редактора и издателя Фрэнсис Лир [4], канадского магната в сфере недвижимости Робера Кампо [5], канадского издателя Пьера Пеладо [6], а также финансистов Джона П. Моргана [7], Джона Малхирна [8] и Мюррея Пезима [9].

### **Коммуникация**

Поджигатель считает, что молчание — это знак согласия. Это становится источником недоразумений, особенно когда ему приходится иметь дело с А, для которого молчание равносильно несогласию.

Обычно --Е- приходит к А и предлагает какие-либо изменения. А безмолвствует. Если вы спросите Поджигателя: «Как прошла встреча?», он наверняка ответит: «Потрясающе! Все прошло на ура! Я положил его на обе лопатки — он не возразил мне ни слова».

Позднее, когда --Е- требует, чтобы А доложил, как продвигается работа, тот отвечает: «О чем вы говорите? Я никогда не соглашусь на подобное предложение».

--Е- приходит в ярость. «Почему вы молчали? Вы не проронили ни слова. У меня создалось впечатление, что вы поддерживаете меня обеими руками, а вы держали фигу в кармане. Как я могу вам доверять? Вы вставляете мне палки в колеса! Вы — пассивно-агрессивный тип! Вы скрываете от меня правду! Вы говорите одно, а думаете другое!»

Он может уволить А, считая его обструкционистом и саботажником. А же, придя домой, потрясенно и растерянно скажет своей жене: «Он уволил меня. За что? Я не проронил ни слова».

Работая с А, я приучил себя почаще делать паузы и спрашивать: «Вы согласны?» При общении с Е в этом нет необходимости, поскольку тот объявит о своем несогласии незамедлительно и во весь голос.

Если я не задаю А подобных вопросов, его молчание может ввести меня в заблуждение. Будучи Е по натуре, я привык считать, что молчание — знак согласия, хотя на самом деле верно обратное.

### **Логика мыслей и поступков**

Поджигатель творит на бегу и часто противоречит сам себе. Он говорит одно, а сам уже обдумывает другое, и часто связь между первым и вторым отсутствует. --Е- нередко заявляет: «Поздно возражать, я уже передумал».

Он начинает с одного аспекта, переключается на другой, а потом на третий, и в итоге вы теряете нить рассуждений, потому что не в состоянии уследить за его речью.

---

*Если не можешь убедить, сбей с толку.*

Гарри Трумэн

---

Поджигатель сердится и обижается, когда его не понимают, и может отреагировать весьма враждебно. Почему? Потому что в глубине души он недоволен собой, — ему невдомек, почему ему не донести свою мысль до других. Он начинает сердиться на тех, кто его не понимает, считая, что это их вина. Типичная жалоба Е: «Трудно парить, как орел, когда тебя окружают индейки».

Когда маленький ребенок не может объяснить, что ему нужно, он хнычет и стучит по столу кулаками. Поджигатель похож на капризного ребенка. Некоторые Е-руководители, особенно поджигатели, бывают чрезвычайно грубы и в гневе позволяют себе оскорблять других.

«Вам нужно привести свои мысли в порядок, — говорю я Е. — Люди вряд ли сумеют понять вас, пока вы не поймете себя сами. Сядьте. Возьмите лист бумаги и запишите то, что вы хотите сказать. Теперь прочтите написанное. Возможно, оно вызовет у вас возражение. Перепишите свою речь заново. Продолжайте в том же духе, пока написанное не удовлетворит вас. Это означает, что вы готовы изложить свои идеи другим».

Е никогда не следуют моему совету. Они терпеть не могут записывать свои мысли и всеми силами стараются избежать этого.

Блокнот и карандаш необходимы любому руководителю, независимо от стиля. Однако вероятность того, что ими воспользуется --Е-, очень мала. Поджигатель не любит вести записи. Если вы попросите его конспективно изложить содержание дискуссии и принятые решения на бумаге, скорей всего ваша просьба останется без внимания, поскольку Поджигатель не выносит, когда его ставят в какие бы то ни было рамки. Ему нужна свобода, которая позволяет ему в любой момент изменить точку зрения.

Поэтому никогда не поручайте Е вести протокол собрания. Когда он будет расшифровывать свои записи, его может осенить идея, которая покажется ему куда лучше совместно принятого решения, и в итоге протокол будет иметь мало общего с тем, что происходило на самом деле. Кроме того он слушает выступления других вполуха. Он слишком занят собственными мыслями, чтобы обращать внимание на чужие предложения.

Когда Поджигатель говорит, люди часто не понимают, принимает ли он решение или просто размышляет вслух. Иногда подчиненным кажется, что

босс принял решение, и они берутся за дело, но задним числом обнаруживают, что **Е** просто высказал очередную идею. В итоге такого недоразумения их вызывают на ковер. В следующий раз, когда --**Е**-- начинает размышлять вслух, они, памятуя о случившемся, не торопятся действовать, полагая, что босс просто выдвинул новую идею. Но Поджигатель снова недоволен: персонал не выполнил его распоряжения, а ведь он четко сформулировал свое решение.

Потерпев фиаско несколько раз подряд, люди начинают думать, что итог всегда неутешителен. Как бы они ни поступили, их будут оскорблять и унижать. Их ругают и если они действуют, и если сидят сложа руки.

Как-то раз мне пришлось работать с генеральным директором одной австралийской компании, настоящим Поджигателем. Однажды мы шли вместе с ним по коридору, и он сказал одному из вице-президентов **Р**-типа:

— Почему бы нам не построить завод в Брисбене? Куда мы смотрим?

Вице-президент по производству спросил:

— Вы полагаете, нам нужен завод в Брисбене?

— Да, почему бы и нет? — ответил генеральный директор.

Как вы думаете, что было дальше? Вице-президент, как и подобает **Р**, немедленно взялся за дело. Через два месяца, узнав о его планах, генеральный директор пришел в ярость.

— Какого черта мы строим корпуса в Брисбене? — спросил он.

— Но вы сами сказали, что нам нужен завод в Брисбене!

— Что? Я просто спросил, почему у нас *нет* завода в Брисбене. Я не говорил вам, что нужно приниматься за его строительство!

Поджигатель привык работать по принципу «почему бы не»: «Почему бы нам не сделать это?» «Почему бы не предпринять то?» Однако то, что для --**Е**-- — всего лишь вопрос, порой воспринимается его подчиненными как решение. Особенно часто это случается с **Р**. Подобное непонимание может стать опасным, поскольку Поджигатель не умеет вовремя прикусить язык. Предприниматель, особенно если он --**Е**--, говорит без умолку. Это не только сбивает людей с толку, но приводит к тому, что Поджигателю перестают доверять: чем больше он говорит, тем больше противоречит самому себе и суетится понапрасну. Окружающие перестают считаться с его мнением.

Некоторые из моих **Е**-клиентов нуждались в «переводчике», который понимает, что представляет собой та или иная идея предпринимателя, и способен растолковать его мысли другим.

Помимо умения внятно излагать свои мысли, для успешной коммуникации необходимо умение слушать. Из четырех типов руководителей --**Е**-- хуже всех умеет слушать других людей. Почему? Потому что он полон идей и готов выдавать все новые. Любая ваша фраза может натолкнуть его на

мысль, и, взрачивая семечко, которое вы заронили в его голову, он всецело обращен внутрь себя и не слышит продолжения сказанного. Более того, речь собеседника он воспринимает как досадную помеху.

---

*Говоря, невозможно слушать. Не слушая, невозможно учиться.*

Бернард Линд

---

Иногда недомолвки важнее того, что произносится вслух. Это невдомек Е. I ощущает это интуитивно, он умеет слышать и понимать смысл молчания. Он может заметить: «Хотя Джим промолчал, он хотел сказать то-то и то-то, но решил не делать этого потому-то и потому-то...» I точно знает, что и почему умалчивается и кто не решается высказаться вслух. Е в первую очередь слушает самого себя.

### **Импульсивность и экспрессивность**

Поджигатель эмоциональный и экспрессивный собеседник. В Е-культурах, в частности в Израиле и Греции, все говорят одновременно. В таких странах шутят, что в споре проигрывает тот, кто первый замолчит, чтобы перевести дыхание.

---

*Как тягостно общаться с собеседником, который не умолкает, когда вас так и подмывает перебить его.*

Bits and Pieces, volume C № 12

---

Такая манера общения очень близка к нарциссизму в психиатрическом понимании. --Е- влюблен в свои идеи и свою работу — и в самого себя. Я не психиатр и не психолог, но, прочитав статью Майкла Маккоби в *Harvard Business Review* [10], где автор дает характеристику нарциссиста, я узнал типичные особенности Е-стиля. Эти особенности кратко перечислены ниже.

Лидеры нарциссического толка, утверждает Маккоби, «талантливые и изобретательные стратеги, которые способны оценить *ситуацию в целом* и видят смысл своего существования в том, чтобы изменить мир и оставить после себя достойное *наследие*».

Такие люди, говорит автор, умеют воодушевлять других. Они обаятельны, независимы, упрямы и жаждут власти и славы. Они наделены харизмой, жадно впитывают любые знания и порой витают в облаках, мечтая о несбыточном.

По мнению Маккоби, профессионального психиатра, лидер-нарциссист считает себя непобедимым: «Чем большего он достиг, тем меньше он прислушивается к советам и предостережениям окружающих. Вместо того чтобы попытаться убедить тех, кто с ним не согласен, он думает, что вправе не обращать на них внимания».

---

*Если я не убедил тебя, значит, ты пропустил  
мои слова мимо ушей.*

Сэм Маркевич

---

Нарциссист, пишет Маккоби, подавляет подчиненных на собраниях... В итоге он предпринимает рискованные шаги, которые могут привести к катастрофе. Независимый и агрессивный, он постоянно ищет врагов. Если такой руководитель находится в состоянии сильного стресса, его подозрительность превращается в паранойю.

По словам Маккоби, нарциссист эмоционально независим, чрезвычайно недоверчив и весьма уязвим. Он старается скрывать свои чувства и держит других на почтительном расстоянии. Он не любит, когда другие дают волю чувствам, особенно негативного свойства. Близкие отношения с людьми даются ему нелегко. Он быстро теряет самообладание, распекая подчиненных, хотя остро нуждается в одобрении окружающих и падок на лесть.

Нарциссист «слышит только то, что хочет услышать, и не терпит возражений. Он весьма резок с теми, кто в нем сомневается, и с подчиненными, которые дают ему отпор. Почувствовав угрозу, он приходит в ярость... хотя любит повторять, что хочет слаженной совместной работы. На практике это означает, что он стремится окружить себя соглашателями. Поскольку наиболее независимые умы в такой ситуации вынужденно или добровольно увольняются, серьезной проблемой становится преемственность».

---

*Он создал себя сам и боготворит своего создателя.*

Джон Брайт о Дизраэли

---

Доктор Маккоби считает, что нарциссисту — или Е-типу в соответствии с моей классификацией — важно в первую очередь контролировать других. Самопознание и самодисциплина интересуют его куда меньше. Пока ему удастся добиваться успеха, он не желает меняться и не видит в этом необходимости. Его очень трудно учить, поскольку он не способен к эмпатии и отличается крайней независимостью. Нарциссист предпочитают «наставников», которых можно контролировать.

---

*Мы всегда недооцениваем то, что преувеличиваем.*

Жан-Франсуа Лагарп

---

### **Точность**

Поджигатель привык преувеличивать. Он обожает слова «никогда», «всегда», «невозможно». Для него это один из способов убедить оппонента, — так он проталкивает свои идеи.

--Е- может прийти в кабинет А и заявить:

— Мы заключили контракт на миллион долларов.

— Где же он? — спрашивает А, который все понимает буквально.

— Он на подходе, — 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 его не подписали! — А переходит почти на крик.

В бюрократических организациях, где доминирует А-культура, к Е относятся с недоверием. Здесь его считают патологическим лжецом, который манипулирует людьми. Пока Е не поставит под документом свою подпись, его слова остаются пустым звуком. Со временем А-культура избавляется от Е, тем самым приближая свою же кончину. Она отказывается от того, без чего не может выжить, поскольку не знает, как обращаться со строптивыми носителями Е-стиля.

### **Принятие решений**

Если компанией управляет Поджигатель, утро понедельника — опасное время, ведь на выходных у --Е- было время подумать. Чем это чревато? Новыми инструкциями, новыми приоритетами, новыми целями, новыми задачами.

Другой опасный момент — это день, когда Поджигатель возвращается из командировки. Он провел три часа в самолете, предоставленный самому себе, и за это время на него нашла целая череда озарений. Когда он появляется на пороге, его подчиненные перешептываются: «Вот и он, готовьтесь!»

Однако именно из-за обилия идей, приоритетов и целей в компании, которую возглавляет Поджигатель, не происходит ничего особенного. Причина в том, 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. А напоминает ему про В, а В наводит



на мысль о С. В результате люди начинают недоумевать: «В чем дело? Повестка дня включала десять пунктов, а мы не успели обсудить ни одного».

Поджигатель не в состоянии сосредоточиться. Принимая решения, он то и дело отвлекается на новые идеи. Он не понимает, что очередная идея обесценивает предыдущие, поскольку количество идей, которые может реализовать одна компания или один человек, ограничено.

---

*Почему бы не рискнуть? Разве это не приносит плоды?*

Фрэнк Скалли

---

--Е- путает *желаемое* с *требуемым* и стремится реализовать все свои желания. Такое неумение отличать одно от другого мешает ему распределять ресурсы компании с учетом первоочередных задач. Если перед компанией стоят 122 первоочередные задачи, значит, ее приоритеты не определены.

Работая с --Е-, я говорю: «Прежде всего, давайте перечислим все, чего мы хотим. Далее попробуем отделить *необходимое* от *желаемого*. А теперь давайте определим приоритетность позиций в списке *необходимого*». Итоговый список должен включать не более трех-пяти пунктов, а то, что осталось, переносится в список *желаемого*, но не *обязательного*.

В процессе такой работы я заставляю Поджигателя проводить различия. Это дается ему нелегко. Он испытывает подлинные муки. Ему очень трудно от чего-либо отказаться. Он хочет все сразу. Он ненавидит делать выбор, поскольку это заставляет его признать, что его время не резиновое, а ресурсы не беспредельны.

---

*Если факты противоречат теории, измените факты.*

Альберт Эйнштейн

---

Поджигатель не соизмеряет затраты на свои планы и их ценность. Перефразировав Оскара Уайльда, можно сказать, что он «знает ценность всего на свете, но не имеет представления о затратах». --Е- неизменно поглощен реализацией своих блестящих новаторских идей. Но во что обойдется внедрение подобных планов и каковы будут последствия? «Это детали, — отмахивается он. — Я не хочу заикливаться на мелочах». Вот почему Поджигатель может создать крупную компанию и потерять ее за один день.

### **Способность придерживаться избранного курса**

Вводя корпоративные принципы, Поджигатель зачастую становится первым, кто их нарушает. Когда интернет-инкубатор, созданный одним из моих клиентов, оказался на грани разорения, тот решил не создавать новую компанию в течение трех лет, если не найдутся инвестиционные ресурсы. Но не прошло и недели, как этот Поджигатель основал новую фирму. Почему? Потому что увлекся новой идеей. Ему «безумно захотелось сделать это». Он уверял меня, что «ничего лучшего и быть не может», что «такую возможность нельзя упускать» и что у нас нет оснований сомневаться в правильности его решения.

### **Восприятие действительности**

Поджигатель часто принимает *желаемое* за *действительное*. Ему непросто смириться с реальностью.

---

*Если вы способны мечтать об этом, вам по плечу воплотить свою мечту.*

Уолт Дисней

---

Так, --Е- может заявить: «Мы — лидеры в своей отрасли». «Но это не так», — возражаете вы. «Возможно, — парирует он, — но мы непременно добьемся этого. Мы делаем все от нас зависящее, мы проводим исследования и разработки и осваиваем рынок». Иными словами, «Если я этого хочу, так оно и есть». Он путает действительность со своими еще не реализованными желаниями.



Эта черта, свойственная многим весьма успешным предпринимателям, может обернуться великим преимуществом. Как сказал когда-то Бернард Шоу: «Разумные люди приспособляются к окружающему миру, а неразумные пытаются его изменить. Вот почему прогресс — дело рук неразумных».

Такое определение «неразумного» человека вполне соответствует образу предпринимателя. Возьмем Давида Бен-Гуриона, первого премьер-министра Израиля. Когда его спрашивали: «Вы верите в чудеса?», он отвечал: «Мы их планируем». Проанализируйте проект, составленный --Е- — если представить, что он дал себе труд изложить свои идеи на бумаге, — с помощью системы PERT<sup>1</sup>, и она непременно выдаст уведомление: «А на данном этапе нас ждет чудо». Е всерьез рассчитывает на это. Теодор Герцль, основоположник современного сионизма, в свое время сказал о перспективах создания еврейского государства: «Если захотеть, это не будет сказкой!»

---

*Как только вы принимаете решение, мироздание начинает трудиться, чтобы претворить его в жизнь.*

Ральф Уолдо Эмерсон

---

В глубине души --Е- убежден: «Я сумею сделать то, что хочу, и будьте уверены, все выйдет как надо». Именно этот оторванный от реальности оптимизм дает Е смелость, которая нужна, чтобы создавать компании. Практичный Р и не расположенный к риску А не создают компании: они смотрят на действительное, подсчитывают, во что обойдется желаемое, и приходят к выводу, что лучше не экспериментировать. Е воплощает свои желания в жизнь, невзирая на то, что шансы добиться успеха невелики.

Слово *следует* в устах Поджигателя должно заставить вас насторожиться. Обычно это слово предполагает, что вы проанализировали и сравнили данные на входе и выходе — затраты и ценность — и приняли оптимальное решение. Вы убедились, что затраты не превышают ценность, а ценность оправдывает затраты. Но вдумавшись в то, что говорит Поджигатель, вы зачастую обнаруживаете, что за словом *следует* стоит то, чего ему *хочется*. Миру *следует* стать таким, как он *хочет*. Он учитывает лишь ценность и возможности, но недооценивает затраты. Его желания импульсивны, а решения, которые он мечтает реализовать, могут оказаться ошибочными или несвоевременными.

---

<sup>1</sup> PERT (Program Evaluation and Review Technique) — техника оценки и анализа программ, используемая при управлении проектами. — *Прим. науч. ред.*

---

*Пессимист видит трудности в любой возможности, оптимист — возможность в каждой трудности.*

Уинстон Черчилль

---

Алан Бонд был одним из богатейших людей в Австралии. Ему принадлежало множество компаний — от пивных заводов до телевизионных станций, — но когда он обанкротился в третий раз, его долги банкам исчислялись миллиардами, и ему пришлось сесть в тюрьму за то, что при операциях с ценными бумагами он грубо нарушал закон. Он руководствовался только своими *желаниями*, не задумываясь о том, что ему *следует* делать. Он видел сплошные возможности и не обращал внимания на опасности.

Я был знаком с Аланом лично и многократно наблюдал, как он пытается сделать слишком много дел за слишком короткое время. Это еще одна характерная черта Поджигателя: он не в состоянии правильно оценить время, если не использует то, что я называю «поправочным коэффициентом».

Поясню, что я имею в виду. Представьте себе --Е-типа, который подобно орлу парит высоко в небе, — он видит общую картину, но упускает из виду детали. Сверху ему кажется, что двигаться вперед легко и просто. Однако тому, кто остался на земле, приходится карабкаться на скалы и спускаться в ущелья, и путь оказывается куда более долгим и трудным, а порой и вовсе невозможным.

---

*Люди спотыкаются не о горы, а о кротовые кочки.*

Конфуций

---

Чем выше место Поджигателя в организационной иерархии, тем больше последствий имеют его даже незначительные поступки для низовых уровней. Это и есть поправочный коэффициент. Если он парит на высоте 10 000 футов, ему кажется, что с работой можно без труда справиться за неделю, тогда как на самом деле она занимает шесть недель. В этом случае поправочный коэффициент равен шести. Чем выше воспарил Поджигатель, тем хуже он видит сложности и детали внедрения и тем больше становится поправочный коэффициент.

Поскольку детали наводят на Поджигателя скуку, он — сторонник децентрализации управления. Однако при этом для него важно контролировать процесс принятия решений. В итоге его подчиненные сталкиваются с «уловкой-22». 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. Принять решение для его подчиненных все равно что стрелять по движущейся мишени. Такое положение дел ведет к параличу.

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

## Внедрение

Поджигателя не интересует, выполнена ли работа и *как* она выполнена. Его интересует, *следует* ли ее делать, а вернее *хочется* ли ему, чтобы она была сделана. Его занимают не столько результаты, сколько процесс и новизна. Если для Героя-одиночки актуален в первую очередь вопрос *что*, а для Бюрократа — *как*, Поджигатель считает самым животрепещущим вопросом *почему бы не*.

Поджигатель не хочет работать. Он хочет испытать свои силы и поразиться.

В результате многие --Е- «управляют с помощью указующего перста». Это ивритское выражение означает, что они ограничиваются распоряжениями: «Сделай это, сделай то», — не принимая личного участия во внедрении.

---

*Не бывает нереальных целей, бывают нереальные сроки.*

Ларри Прессер

---

Поджигатель возлагает ответственность за внедрение на кого угодно, кроме самого себя. При этом он отдает распоряжения в категоричной форме и не терпит возражений. Про таких руководителей говорят: «Он редко бывает прав, но никогда не сомневается».

Обычно Поджигатель генерирует фантастические идеи, надеясь, что другие придумают, как их реализовать. Если от него требуют конкретики, он выходит из себя.

Эту мысль иллюстрирует анекдот, рассказанный Уиллом Роджерсом. Во время Второй мировой войны американцам очень досаждали немецкие подводные лодки. Они наняли консультанта, который посоветовал нагреть океан до 180 градусов. Все подлодки всплывут на поверхность, и американцы смогут уничтожить их в два счета.

— Но как мы нагреем океан до 180 градусов? — спросили моряки.

— Мое дело предложить, — пожал плечами консультант, типичный Е, — вы говорите о деталях. Но детали — это ваша забота.

---

*Нет ничего невозможного для того, кому не приходится делать что-либо своими руками.*

А. Уайлер

---

## **Мечтатель**

Поджигатель не только испытывает трудности с осознанием реальности, когда принимает решения. Он не может расстаться со своими мечтами даже после того, как их внедрение превращается в страшный сон. Он не желает пробуждения.

Философ Джордж Сантаяна однажды сказал, что тот, кто, потеряв из виду цель, удваивает свои усилия, стал фанатиком. Именно это происходит с --Е-. Если, удвоив свои усилия, он не добивается успеха, он учетверяет их. В конечном итоге он забывает об первоначальной цели — ее вытесняет стремление победить. Он твердит, что его идея должна работать. Почему? «Она *должна* работать, потому что я этого *хочу*». В бизнесе такая позиция лидера ведет к банкротству, на политической арене — к еще более страшным последствиям.

Гитлер был примером Е-фанатика. К концу Второй мировой войны он полностью утратил связь с реальностью и, командуя армией, измерял расстояния на карте пальцами. Он не желал и думать о проблемах и деталях осуществления своих планов, но пытался выиграть войну, отправляя на фронт двенадцатилетних мальчишек.

Вспомогательный персонал боится Поджигателя, поскольку тот всегда фонтанирует идеями и никогда не думает о трудностях или затратах при внедрении. На собраниях он держится агрессивно и принимает решения единолично. По окончании собрания его участники испытывают чувство обиды и неловкости. Новый план может быть абсолютно нереалистичным, но им остается лишь надеяться, что босс забудет о своем решении, или попытаться объяснить ему, почему задача невыполнима.

## **Формирование команды**

Поджигатель не умеет работать в команде.

В 1970-е годы я работал в Перу, где консультировал премьер-министра. У меня выдался свободный день, и я отправился на пляж. Я сидел и разглядывал великолепный замок из песка, который построил кто-то из детей.

Уголкем глаза я заметил, что к замку приближается мальчик. Я догадывался, что он собирается сделать: ему явно хотелось разрушить замок. Это был типичный Поджигатель. Он видит прекрасный замок — но его сделал

кто-то другой, — и его подмывает уничтожить чужое творение и воздвигнуть собственный замок.

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.

Поджигатель обожает перемены, даже если они порождают хаос и конфликты. Умный Поджигатель часто поощряют разногласия. Они помогают ему выявить инакомыслящих и расправиться с ними.

Приведу пример из своей практики.

Летом 1991 года 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. Косово было весьма слабо-развитой зоной, и Югославия ежегодно тратила на его поддержку 1,5 миллиарда долларов. Большую часть этих средств заставляли выделять Хорватию и Словению, — республики, не связанные с Косово какими бы то ни было эмоциональными узами. При этом Сербия считала Косово колыбелью нации. «Косово — это наш Иерусалим», — говорили мне.

В конце концов Хорватия и Словения, недовольные господством Сербии, отделились от Югославии. Их не устраивало решение президента Милошевича продолжать финансовую поддержку Косово. После раскола Югославии Сербии пришлось самой изыскивать средства на помощь Косово.

В ходе неофициальной встречи с Милошевичем и Зеленовичем я порекомендовал Милошевичу предоставить Косово независимость и вложить 1,5 миллиарда долларов в развитие Сербии. «Косово — это гангрена Сербии, — сказал я Милошевичу. — Это настоящая бомба замедленного действия. Косово использует ресурсы, которые нужны для развития Сербии. И самое главное, зачем поддерживать и развивать регион, населенный врагами сербов?»

«Думаю, вы правы», — сказал Милошевич, и спросил Зеленовича, согласен ли он с такой точкой зрения. «Да, — ответил тот, — я считаю, что он прав». Милошевич приказал Зеленовичу разработать план, который позволил бы определить новые границы, провести референдум по вопросу о самоопределении, поддержать решение косовских албанцев отделиться, и помочь сербскому населению выехать из Косово. Меня отправили на встречу с послом США в Югославии Уорреном Циммерманом с ходатайством о поддержке этого плана. Но Милошевич больше не приглашал меня для бесед. А вскоре после этого он отправил Зеленовича в отставку.

Это называется «поливать огород, смотреть, как растут сорняки, и уничтожать их на корню». Так вел себя Тито. Поощряя своих противников, он выведывал их взгляды, а затем сажал в тюрьму инакомыслящих.

Теперь мне ясно, что Милошевич не собирался применять стратегию, которую предложил я. Он хотел лишь выяснить, какую позицию занимает его премьер-министр, — согласен ли тот с ним или солидарен со мной. Заставив Зеленовича высказаться в мою поддержку, он убедился, что его подозрения не лишены оснований, и избавился от неугодного премьера.

### **Потребности**

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 ведет себя так, поскольку остро нуждается в одобрении и аплодисментах. Им движет неутоленная потребность в любви, — он творит как одержимый, потому что нуждается в приязни и восхищении окружающих.

Задавая вопросы о детстве --Е-, я неизменно обнаруживаю, что такие руководители провели часть своей жизни в изоляции, страдая от одиночества. Том Монаган, создатель сети пиццерий Domino, был сиротой. Анита Роддик, которая основала компанию The Body Shop, была из семьи иммигрантов и в своем окружении чувствовала себя не в своей стихии. То же самое можно сказать и обо мне: во время Второй мировой войны я прятался от немцев в горах Албании, где моими единственными друзьями были куры.

Поджигателю чрезвычайно важно не ударить в грязь лицом. Он хочет распростертых объятий и аплодисментов и добивается этого ценой своей креативности. Опасность в том, что неодобрение делает его агрессивным, а порой и способным к разрушению. Если Поджигатель теряет власть над компанией, которую он создал, он может уничтожить ее, как животное, которое пожирает своих детенышей. Именно так случилось с Милошевичем в Югославии.

---

*Мы часто попадаем в передраги из-за гнева  
и увязаем в них из-за гордыни.*

Bits and Pieces, volume C № 12

---

### **Отношение к носителям других стилей**

Поджигатель довольно благосклонно относится к Герою-одиночке, поскольку тот в поте лица трудится на благо организации, однако это расположение нельзя назвать безоговорочным, — у Р--- никогда нет времени выслушать Поджигателя, а тот жить не может без зрителей. Поджигатель постоянно

ссорится с Бюрократом, но отлично ладит с Горячим сторонником — речь об этом стиле пойдет в следующей главе, — поскольку ---I умеет польстить его самолюбию.

### **Управление персоналом**

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

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

Клакерам платят за то, что они поддерживают идеи Поджигателя, по крайней мере на публике. На открытые возражения Поджигатель реагирует как оперный певец, взявший верхнее «си», на шиканье в зрительном зале. --Е- злопамятен и редко прощает подобные обиды.

В итоге его неизменно награждают овацией, но это дутый успех. Выйдя из зрительного зала, клакеры восклицают: «Это было ужасно!» Сочувствуя друг другу, подчиненные качают головами: «Господи, вот он, опять мчит на всех парах, навстречу опасностям, которые могут нас уничтожить. Как нам его урезонить?» Они принимаются за работу и трудятся, засучив рукава, чтобы не отстать от своего босса, но со временем понимают, что это пустая трата сил. Поджигатель все равно сменит курс или, не считаясь с их мнением, поднимет планку еще выше.

Подчиненные Поджигателя научаются не отвергать его планы в открытую: отказ от своих идей --Е- воспринимает как личную обиду. Из-за этого люди оказываются загнанными в угол: они видят, что задания Поджигателя бессмысленны, но не позволяют себе усомниться в поставленных целях вслух. Чего только они не придумывают, чтобы продемонстрировать свою готовность поддержать босса, избегая такой поддержки на деле.

Вот что рассказывает редактор одной из газет Нью-Джерси — представитель среднего административного звена — про главного редактора, под началом которого он работал: «Он обожал натравливать подчиненных друг на друга, называя это “здоровой конкуренцией”, и, похоже, наслаждался неразберихой, которая начиналась всякий раз, когда он переводил подчиненных на другие должности и даже в другие отделы, — а он делал это так часто, что не успевал ты освоить работу, как тебе приходилось переключать-

ся на что-то другое. Подобная чехарда сводила с ума. Но того, кто выражал свое неудовольствие, при первом удобном случае понижали в должности.

При этом он умел увлечь вышестоящее начальство своими идеями и частенько склонял владельца газеты заняться чрезвычайно трудоемкими преобразованиями. Он обещал боссу немедленные и невероятные результаты, а когда чуда не происходило, обвинял нас в предательстве.

Прийти к нему с проблемой было невозможно, потому что он начинал оскорблять тебя за то, что ты не сумел с ней справиться. Когда за ее решение брался он сам, у него появлялось с полдюжины новых идей, которые ему хотелось немедленно воплотить в жизнь, или же его мысли начинали течь по совершенно иному руслу, и ты выходил из его кабинета, имея куда больше проблем, чем до беседы.

Если у вас была собственная идея, он грубо отвергал ее, а спустя несколько недель преподносил как свою собственную.

Он требовал, чтобы подчиненные находились в офисе по восемнадцать часов в сутки семь дней в неделю. Он ни разу не сказал доброго слова о моих рубриках, но ему было приятно, что я засиживаюсь на работе до часу ночи.

Многие сотрудники, не выдержав его издевательств, уволились, а другие — в том числе и я — были настолько деморализованы, что вообще оставили журналистику».

Генеральный директор одной компании, которую я консультировал, мог вызывать подчиненного в сочельник или наутро после Рождества, чтобы поговорить о бизнесе. Он пригласил к себе одного из вице-президентов в годовщину его свадьбы и сказал: «Я лечу в Вашингтон. Вы отправитесь со мной. По дороге я хочу кое-что обсудить. Потом вы сможете вернуться коммерческим рейсом».

Когда Поджигатель неподалеку, его подчиненные делают вид, что заняты реализацией дорогого его сердцу проекта. Если он заглядывает в офис и спрашивает: «Как дела?» — ему отвечают: «Мы заняты, работы по горло». Если Поджигателю кажется, что у вас мало работы, он непременно поручит вам что-нибудь еще. Но если --Е- не следит за тем, как выполняются его поручения, люди выслушивают его, делают вид, что им не терпится приняться за дело, а сами не ударяют палец о палец. Поэтому я постоянно напоминаю: «В компании делается не то, что требуется, а то, что контролируется». Е управляет, ориентируясь на собственные ожидания (которые непрерывно меняются), и поэтому постоянно испытывает разочарование и чувствует себя обманутым.

Клакеры, которые работают под началом Поджигателя, ведут двойную жизнь. Они восторженно поддерживают босса на собраниях, а на кушетке психоаналитика жалуются: «Я не знаю, что делать». Они нередко сталкиваются



ся с проблемами в семейной жизни, поскольку босс требует, чтобы они находились в состоянии боевой готовности 365 дней в году, 24 часа в сутки.

Не представляя собственный поправочный коэффициент, Поджигатель не способен оценить трудности, с которыми сталкиваются подчиненные при реализации его планов. Если он задумал дело, на которое требуется год, ему кажется, что работу можно выполнить за месяц. Если за месяц дело продвигается мало, он огорчается и злится, считая, что подчиненные нарочно тянут резину.

---

*Масштабы личности определяются тем, что выводит человека из себя.*

Bits and Pieces, volume C № 12

---

Подобные заблуждения разжигают параноидальные настроения Поджигателя. Он убежден, что ему вставляют палки в колеса. Он не осознает, что проблема объясняется тем, что он непрерывно меняет курс и его подчиненные либо просто не знают, что делать, либо решают не делать ничего, поскольку босс все равно передумает. Он сам — свой злейший враг. Он меняет цели, сбивает людей с толку и осыпает бранью своих подчиненных. Организация становится нерезультативной и неэффективной — и, разумеется, Поджигатель начинает искать козла отпущения.

Мой опыт работы с Поджигателями говорит о том, что у такого руководителя непременно есть «мальчик для битья». Поджигатель убежден, что его жертва — виновник всех бед. Именно из-за него дела идут плохо или слишком медленно. «Тогда почему вы его не уволите?» — спрашиваю я, и обнаруживаю, что эта пляска любви-ненависти продолжается долгие годы. Поджигатель ворчит и угрожает, но не увольняет свою жертву. Ему необходимо вымещать на ком-то раздражение и тревогу. Поджигателю не обойтись без того, кого можно обвинить во всех своих неудачах. Уволив такого работника, Поджигатель вскоре находит себе новую жертву.

---

*Нет ничего проще, чем придраться к другим. Чтобы ворчать, не нужно ни ума, ни таланта, ни самоотречения.*

Роберт Уэст

---

Эта закономерность так устойчива, что, когда у меня появляется клиент-Поджигатель, я сразу начинаю искать в его окружении козла отпущения. Личность жертвы позволяет судить о динамике системы.

Те, кто восхищается Поджигателем, имеют на него сильное влияние. У одного из моих клиентов есть несколько подчиненных, которые плохо справляются со своими обязанностями, но он не увольняет их, потому что они повышают ему настроение. Они жадно ловят каждое слово босса, преданно смотрят ему в глаза и восторгаются его идеями.

Если Поджигатель кого-то увольняет или вынуждает уйти по собственному желанию, догадаться, кого он уберет, нетрудно. Обычно выбор падает на А. Ведь именно А то и дело говорит «нет». Поэтому Поджигатель избавляется от А и берет вместо него нового работника.

Говоря о подчиненных, Поджигатель часто жалуется: «Меня никто не понимает». Никто не придерживается его системы приоритетов, и ему кажется, что его окружают полные идиоты. Если при этом люди осмеливаются ему возражать, это лишь подтверждает его опасения.

Кого ценит --Е-? Того, кого он взял на работу недавно. Поначалу он не устает превозносить новичка: «Вы только посмотрите на него! До чего он хорош!» Некоторое время новенький катается как сыр в масле. Но вскоре любимца босса постигает участь его предшественников, которых одного за другим бесцеремонно стаскивали с пьедестала в грязь, а Поджигатель начинает подыскивать себе нового фаворита.

Консультировать Поджигателя, который является генеральным директором, чрезвычайно сложно. Он будет восхищаться вами и осыпать вас комплиментами — пока не встретит очередного гения. Его новым увлече-



нием может оказаться человек, с которым он познакомился в самолете или на собрании. С появлением новой пассии босс начнет бранить и критиковать вас... но не уволит.

Почему? --Е- терпеть не может увольнять людей сам. На этот случай он предпочитает иметь того, кто выполняет грязную работу. Впрочем, обычно такой подручный босса не просто увольняет вас, а превращает вашу жизнь в ад, и в конце концов вы уходите сами. Вас унижают, оскорбляют и публично критикуют. Однако, как правило, --Е- не увольняет людей лично — он любит, чтобы им восхищались, и терпеть не может, когда на него обижаются, что неизбежно при увольнении. Поджигатель источает недобрые флюиды, но не любит соприкасаться с отрицательными эмоциями других людей.

### **Подчиненные**

Поджигатель любит нанимать **I**, который всегда соглашается с боссом. Но **I** плохо справляется с **P**-функцией, и когда Поджигатель поручает интегратору какую-либо работу, дело не движется. Вскоре Поджигатель понимает, что его надежды не оправдались и горько жалуется: «Трудно парить, как орел, когда тебя окружают индейки».

Подчиненные сторонятся Поджигателя и Бюрократа по разным причинам. Подчиненные Бюрократа избегают босса, поскольку тот постоянно твердит о том, чего они не должны делать. Подчиненные Поджигателя стараются не сталкиваться с начальником, потому что тот постоянно дает им новые задания, забывая о работе, которая была поручена ранее, и отнимает все их время.

### **Управление изменениями**

Поджигатель обожает конфликты. Нередко он затевает их сам, чтобы расшевелить организацию. По этой же причине он любит изменения.

Задача высшего руководства — определить риски и возможности при изменении внешних условий и постараться использовать возможности, защитив себя от рисков. Ни один из описанных стилей неправильного менеджмента не позволяет решить эту задачу. Герой-одиночка, Бюрократ и Поджигатель не умеют нормально планировать работу.

Планирование для Поджигателя не означает, что организация обязуется придерживаться определенной линии поведения. Планировать — значит составить длинный перечень пожеланий. 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 таковой и сформирован, то, как правило, нереалистичен или быстро становится неактуаль-

ным из-за постоянных изменений. Хотя Поджигатель смутно представляет результаты работы за прошлый год, он надеется, что этот год «станет переломным». Зачастую он поднимает планку слишком высоко и предъявляет к подчиненным завышенные требования, чтобы земля горела у людей под ногами.

### **Склонность к саморазрушению**

Поджигатель так поглощен перспективами, что не замечает реальной опасности. Он может поставить организацию под угрозу, безрассудно пытаясь использовать все возможности сразу, что заставляет его разбрасываться и распылять ресурсы компании. --Е- может пустить на ветер прибыль организации, вкладывая средства в непродуманные идеи. Как гласит югославская поговорка: «За ночь он сжигает то, что построил за день».

---

*Для творческого ума не существует истинного и ложного. Любой шаг — это эксперимент, а любой эксперимент приносит плоды, давая новые знания.*

Хагбард Селин

---

### **Приоритеты**

Порой Поджигатель заикливается на мелочах, преувеличивая их значимость. При этом он может игнорировать важные вопросы, которые кажутся ему несущественными. Хотя Поджигатель не согласится с данным утверждением, факт остается фактом: он убежден, что, раз люди не понимают его и не разделяют его точку зрения на будущее, не им судить, что важно, а что второстепенно. Возможно, отчасти он прав. Е шагает к своей цели своим путем под бой собственного барабана. Вправе ли мы оценивать его поступки?

### **Лучшее враг хорошего**

--Е- считает, что изменения равноценны улучшениям. Сам я, будучи Е, по многу раз переделываю каждую свою книгу. Когда я приношу очередной вариант рукописи или новые исправления и дополнения своему секретарю, она спрашивает: «Вы действительно улучшили текст или просто изменили его?» Она точно уловила суть: --Е- зачастую кажется, что «иначе» непременно означает «лучше». Но это не так. Лучшее враг хорошего. Внося изменения, Е пытается добиться совершенства, что мешает ему довести дело до конца и реализовать свои планы.

### **Монополизация**

Казалось бы, в организации, которой руководит Поджигатель, должна царить творческая атмосфера, но на самом деле верно обратное. Поджигатель убежден, что творить вправе он один. Прочих предпринимателей он воспринимает как конкурентов и пытается нейтрализовать или уничтожить, считая, что «в курятнике должен быть только один петух».

Поэтому 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.

### **Вывод**

Подобно Герою-одиночке и Бюрократу Поджигатель оставляет своему преемнику изувеченную организацию.

**Р---** оставляет после себя необученных людей, которые не готовы взять руководство на себя. Подчиненные **-А-** начисто лишены творческого начала и боятся рисковать.

**--Е-**, покидая организацию, оставляет после себя хаос и обессиленных людей, которые истосковались по миру, покою и стабильности. Они убеждены, что нет ничего хуже, чем иметь своим начальником Поджигателя. В итоге они обычно получают Бюрократа и увязают в созданном им болоте.

### **Резюме: отличительные черты Поджигателя**

#### **Поведение**

*Единственная функция:* Новатор, предприниматель.

*Приходит на работу и уходит с работы:* Как придется.

*Что делает лучше всех:* Выдвигает идеи и инициирует новые проекты.

*Преобладающее поведение:* Разрабатывает новые проекты, подвергает все сомнению, предлагает собственный план действий, игнорируя существующий.

*Личностные особенности:* Полон энтузиазма, энергичен, наделен харизмой, креативен и обаятелен. Любит быть в центре внимания. Обворожителен с новыми знакомыми, резок и груб с подчиненными. Критикует людей публично. В бублике ищет дырку, не замечая бублика. Синдром Багса Банни — на всех парах мчится вперед, забыв про тормоза. Редко бывает прав, но никогда не сомневается. Узнав о проблеме, ищет виноватых.

*Как проводит свободное время:* Разрабатывает очередной проект или создает в организации кризис.

*Оценивает себя по:* Бурной деятельности и показному рвению подчиненных, что обычно имеет место во время кризиса.

### **Коммуникация**

*Обратная связь:* Регулярно дает негативную оценку действиям окружающих. Критикует людей публично. Если вы не согласны с его замечаниями, начинает придирается ко всему, что вы делаете. Нет тех, кем он был бы доволен.

*Предпочитаемый тип информации:* Информация о возможностях и рисках.

### **Принятие решений**

*Подход:* Временные меры, отсутствие долгосрочных обязательств. Решения носят упреждающий характер, но их внедрение не отслеживается. Чтобы добиться выполнения работы, обращается к непосредственному исполнителю, вместо того чтобы следовать установленной процедуре. Негативное подкрепление при принятии решений.

### **Внедрение**

*Отношение к систематическому менеджменту:* Не выносит и избегает. Не любит связывать себя обязательствами.

*Оценка достижений:* Нетерпелив. Достигнутые результаты всегда недостаточны.

### **Формирование команды**

*Отношение к конфликту:* Использует, чтобы стимулировать бурную деятельность подчиненных. Часто становится инициатором конфликта.

*Отношение к Р:* Сдержанное одобрение.

*Отношение к А:* Не выносит.

*Отношение к другим Е:* Неприязнь.

*Отношение к I:* Симпатизирует.

*Отношение к Мертвому пню:* Игнорирует.

*Типичные жалобы:* «Здесь никто не доводит дело до конца», «Они неправильно определили приоритеты», «Они не понимают, что я хочу, говорю или имею в виду».

*Совместная работа:* Отмахивается от проблем и решений, на которые тратят время и силы другие люди. Идея хороша, только если это его собственная идея. Отстаивает право часто менять свои решения.

### **Подчиненные**

*Предпочитает нанимать:* Клакеров. Поклонников, которые восторгаются его идеями и быстро схватывают их суть.

*Режим работы подчиненных:* Приходят на работу раньше босса и уходят позже. Поджигатель требует, чтобы они всегда были под рукой.

*Периодичность собраний персонала и предварительное оповещение о них:* Часто и без предварительной подготовки.

*Посещение собраний:* Обязательно.

*Повестка дня на собраниях:* Первый пункт — самая свежая идея босса. Остальная часть — поток его сознания.

*Кто выступает на собраниях:* Один человек, босс. Вопросы не задаются. Детали не анализируются.

*Подчиненные получают повышение:* Если они с энтузиазмом выполняют распоряжения босса и трудятся в поте лица, выполняя его поручения.

*За что подчиненные устаиваются похвалы:* Видимость усердной работы.

*О чем умалчивают подчиненные:* Почему некоторые проекты Поджигателя никуда не годятся.

*Дисфункциональное поведение подчиненных:* Ищут отговорки, чтобы объяснить, почему они не справляются с работой.

## **Управление изменениями**

*Фокус внимания:* Какие нововведения осуществляются, есть ли варианты внедрения. Фокус внимания Поджигателя — это движущая мишень.

*Подход к решению проблем:* Рассматривает риски как возможности.

*Методы обучения:* Обучение допускается, только если оно не отвлекает людей от реализации очередного замысла Поджигателя.

*Отношение к изменениям:* Обожает, если их инициатором является он сам. Сопротивляется, если инициатива исходит от других.

*Фокус креативности:* Монополизирует право на творчество.

## **ПРИМЕЧАНИЯ**

1. См. определение предпринимательства в работах Schumpeter, Joseph: *Business Cycles* (New York: McGraw Hill, 1939), pp. 102-9; и Drucker, Peter E: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), Chapter 10.
2. Adizes, Ichak: *How to Solve the Mismanagement Crisis* (Santa Monica, Calif.: Adizes Institute, Inc., 1979).
3. Fieve, Ronald R.: *Moodswing: Dr. Fieve on Depression* (New York: William Morrow and Co., 1989).
4. Maccoby, M.: «Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons», *Harvard Business Review* (January 1, 2001).
5. Lear, F.: *The Second Seduction* (New York: Alfred A. Knopf, 1992).

6. 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).
7. Tillson, T.: «The CEO's disease», *Canadian Business*, 69 (3), (March 1996), pp. 26–30.
8. Strouse, J.: *Morgan, American Financier* (New York: Random House, 1999).
9. Bruck, C.: «The world of business», *The New Yorker*, 67 (3), (March 11, 1991), p. 40.
10. В упомянутой работе Tillson, T.: «The CEO's disease».





# Интегратор раел и Горячий сторонник ---I

Любая организация — это множество людей, у каждого из которых свои потребности, желания и тревоги. Нужно собрать этих людей вместе и объединить для достижения главной цели, и при этом создать и поддерживать культуру взаимного доверия и уважения, — иными словами, обеспечить интеграцию. Интеграция организации сводит к минимуму потери времени и средств, и способствует соблюдению корпоративных принципов, не позволяя им множиться сверх меры. Эта функция делает компанию эффективной в долгосрочной перспективе, поскольку там, где люди работают в команде, нет незаменимых, и такая организация остается жизнеспособной и продолжает процветать, даже теряя отдельных работников.

Менеджмент постоянно имеет дело с противоречивыми внешними требованиями к организации. Кроме того, различия стилей, взглядов и интересов разных людей неизбежно вызывают внутренние трения. I-функция призвана не только сглаживать подобные конфликты, но и делать их продуктивными [1].

## Принять религию

Представьте себе такой сценарий. Что произойдет, если вашу организацию возглавит руководитель, который считается непревзойденным Р, А и Е? Он — знающий, целеустремленный, расторопный и деловой производитель, и в то же время прекрасный администратор, умеющий обходить подводные камни, у которого все систематизировано и организовано, сделано правиль-

но 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 такой руководитель умрет?

Она умрет вместе с ним.

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

Организацией надо управлять так, чтобы она сохраняла жизнеспособность тысячи лет. Возьмем, к примеру, католическую церковь. Она существует уже две тысячи лет и без труда протянет еще столько же. Почему? Потому что она сформировала систему ценностей, с которой солидаризируется каждый, кто принадлежит к данной организации. Это религиозная структура, — и, как любая организация, она нуждается в **И**. Интегратор формирует культуру организации, а культура сплачивает людей. (В начале XXI века эта консолидация оказалась под угрозой, поскольку доверие и уважение к церкви пошатнулось из-за сексуальных преступлений представителей духовенства.)

Каков самый ценный и важный актив любой компании? Это не деньги. Заработать деньги при наличии рынка — не проблема. Но это и не рынок. Если у вас есть технология, вы не останетесь без рынка. Но это и не технология, поскольку, имея деньги, можно купить технологию.

Так что же это? Это руководство, которое изыскивает деньги и технологию, находит рынок и умеет определить оптимальное сочетание первого, второго и третьего. Для этого нужны время и силы. Если атмосфера в организации пронизана взаимным недоверием и неуважением, большая часть сил тратится на внутренние распри, а не на поиск оптимального соотношения денег, технологии и рынка. Поэтому ценнейший актив компании — это культура взаимного доверия и уважения. Самые расторопные сотрудники будут работать неэффективно, если культура оставляет желать лучшего.

Чем бы ни занималась ваша компания и как бы вы ни охраняли свою интеллектуальную собственность, любые достижения можно скопировать. Куда труднее воспроизвести внутреннюю суть организации. Делать то же самое, что делает Starbucks, несложно, но попробуйте воспроизвести культуру этой компании, и вы поймете, что это невозможно. А именно культура — источник ее конкурентных преимуществ. Культуру чрезвычайно трудно сформировать и очень легко разрушить. Развивающиеся компании, будьте осмотрительны! Не обгоняйте сами себя! Слишком быстрый рост чреват утратой культуры, на которой зиждется ваша репутация.

Как видите, роль интеграции чрезвычайно важна. Именно **И**-функция позволяет организации сформировать самый важный актив.

С точки зрения интегратора, мы работаем не как группа индивидов, а как команда. Если I-функция выполняется как следует, команда способна решить любую задачу, которая необходима для достижения цели. Важно, чтобы менеджмент был восприимчив к стремлениям и нуждам людей, уделял им должное внимание и умел сплотить коллектив [2]. Поэтому хорошей управленческой команде не обойтись без носителя I-стиля — того, кто помогает прийти к согласию и заручиться коллективной поддержкой идей и их внедрения.

Интегратор стремится обеспечить бесперебойное функционирование системы, налаживая отношения между людьми. Он умеет слушать и помогает людям внести свой вклад в общие идеи.

Интеграция превращает индивидуальное предпринимательство в групповое. Она помогает принять решение, которое пользуется поддержкой тех, кто его внедряет, и тех, для кого значимы его последствия.

---

*Чтобы иметь друга, надо уметь дружить.*

Ральф Уолдо Эмерсон

---

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 создала свою органическую целостность.

Механистическое сознание означает, что каждый печется лишь о собственных интересах — вы о своих, а я о своих. Взгляните на стул. Если одна из ножек сломается, беспокоит ли это остальные ножки? Перегруппируются ли они в треножник, чтобы сохранить функциональность стула? Нет, поскольку между частями стула нет внутренней взаимосвязи. Их взаимосвязь носит механистический характер.

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, команда среднего класса. 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.

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. Критерий функциональности любого объекта — способность служить пользователю. Конечная цель существования любой системы — это интеграция, I-функция. Менеджер, способный выполнять эту функцию, обладает потенциалом, который позволяет стать не просто хорошим управленцем, но лидером.

---

*Собраться вместе — это начало. Остаться вместе — это прогресс. Работать вместе — это успех.*

Генри Форд I

---

Если менеджер не занимается интеграцией и не поощряет групповое предпринимательство, тогда в его отсутствие, в экстремальной ситуации, группа окажется неспособной проявить инициативу, не сможет начать действовать или определить цели. Поэтому интеграция — необходимая составляющая эффективного менеджмента. Компанию, которая делает ставку на отдельную личность, рассчитывая, что она обеспечит постоянный успех ее деятельности, неизбежно ожидает кризис, если такой человек уволится или умрет. Даже организации, которой управляет РАЕ-, 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, чтобы обеспечить преемственность в долгосрочном аспекте нужно создать команду людей, в которой царят взаимное доверие, уважение и понимание. Члены такой команды дополняют друг друга. Добиться этого позволяет интеграция.

Если в компании не реализуется I-функция, никто не занимается формированием культуры взаимной зависимости. Вместо этого каждый заботится о себе, часто в ущерб компании. Держатели акций пытаются ее «доить». Менеджмент хочет получать максимальное вознаграждение. Рабочие требуют повысить зарплату и гарантировать занятость. В этой ситуации можно прийти к консенсусу и удовлетворить интересы каждой из сторон, но в таком случае компания разорится.

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

## Интегратор pael

Интеграция бывает двух видов — пассивная и активная и имеет три направления — вверх, по горизонтали и вниз. Пассивный интегратор сам 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.

Руководитель может успешно справляться с восходящей интеграцией, но испытывать трудности в нисходящей, если он держится с подчиненными слишком надменно. 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 прини-

мать решения на основе более расплывчатой и менее структурированной базы данных. Интеграция еще менее программируема, чем предпринимательство, — предприниматель не всегда имеет дело с людьми, тогда как интеграция предполагает необходимое для коллективного решения объединение индивидов с разными интересами и достоинствами. Интегратору, которому нужно сплотить группу предпринимателей, требуется куда больше креативности, чем членам подобной группы.

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 ценностные ориентации, установки и ожидания.

При этом умелый интегратор заботится о том, чтобы не стать незаменимым. Его подчиненные должны быть обучены его заменять. В идеале в сплоченной группе почти каждый ее член готов взять на себя инициативу, контролировать выполнение работы или 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 проявил себя умелым управленцем.

Интегратор не только создает в организации связи, гарантирующие преемственность, на будущее, но и обеспечивает ее бесперебойное функционирование в настоящем.

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.

Типичным 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

I-функция уникальна тем, что без нее руководитель не может стать лидером.

Помимо прочего лидер должен воодушевлять и создавать мотивацию, то есть интегрировать. Есть несколько моделей лидерства: **PaеI**, которого

я называю Пастырь, **pAeI** — Демократичный администратор, **paEI** — Государственный деятель, **PAeI** — Милостивый государь, и **PaEI** — Лидер преобразований.

Менеджер может успешно выполнять две и даже три функции — **PAei**, **PaEi**, **pAEi**, **PAEi** — однако, если среди них нет интеграции, ему не быть лидером. Чтобы руководитель стал лидером, его сильные стороны должна подкреплять I-функция, и, разумеется, в его коде не должно быть прочерков.

## Горячий сторонник ---I

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

Его код выглядит так — ---I.

Что занимает его в первую очередь? Его интересует вопрос *кто*. Его не волнует, на что и почему мы согласились и как пришли к согласию. Для него важно одно: «Согласны ли мы?» Я называю его Горячим сторонником.

### Поведение

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. Подобно -A--, который, принимая решения, застревает на этапе обсуждения, ---I заикливается на этапе согласования. Он старается выяснить, какой план приемлем для большинства влиятельных людей, и с его помощью пытается объединить их. Он не ведущий, а ведомый. Он сплачивает людей, не зная, ради чего он это делает. 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. «Чего хотят эти люди? Позвольте я отведу их куда нужно».

---

*Знай, за что стоишь, чтобы не пасть неведомо за что.*

Американская пословица

---

Именно в этом состоит разница между политиком и государственным деятелем. Государственный деятель думает о следующем поколении, а политик — о ближайших выборах. Горячий сторонник беспокоится не столь-



ко о будущем, сколько об отсутствии разногласий в настоящем: «Согласны ли мы?» Он приведет вас к краю пропасти счастливыми и довольными. Он ведет переговоры, добиваясь *видимости* согласия, но не решая глубинных проблем, которые породили конфликт. «Мы пришли к консенсусу», — радуется он, хотя компания вот-вот разорится.

В 1990-е годы я был посредником на переговорах премьер-министров Греции и Македонии. Опасаясь всплеска национализма и беспорядков в среде многочисленного македонского населения на севере страны, Греция требовала, чтобы Македония изменила свое название. С целью политического давления греческое правительство ввело экономическое эмбарго против Македонии, которую в Греции называли Бывшая Югославская Республика Македония. В результате Македония лишилась выхода к морю и была со всех сторон окружена врагами. Снятие эмбарго было для нее жизненной необходимостью.

Я убедил греков снять эмбарго, если Македония согласится сменить свое название на Новую (*Нова*) Македонию. Но македонский премьер заявил: «Ни за что». Почему? «Потому что, если я пойду на это, я проиграю выборы, а улицы наводнят мятежники». Это типичная реакция Горячего сторонника. Его интересуют в первую очередь голоса избирателей. Государственный деятель не столь меркантилен. Он борется за компанию или за страну, и, если ему суждено проиграть выборы, значит, так тому и быть. Возьмем Шимона Переса, который долгое время был премьер-министром Израиля. Он неоднократно проигрывал выборы и имел репутацию неудачника. Почему? Потому что он не шел на поводу у избирателей. Он был верен своему видению ситуации и старался убедить людей в своей правоте и сделать их своими сторонниками. Он был великим государственным деятелем и скверным политиком.

Политик смотрит себе под ноги, чтобы не споткнуться, тогда как государственный деятель часто спотыкается, совершая политические ошибки, потому что его взгляд устремлен к горизонту. Примером государственного деятеля может служить Уинстон Черчилль, который не раз проигрывал выборы, но никогда не поступался своими принципами.

Горячий сторонник любит обучать людей, но при этом делает основной акцент на межличностных отношениях. Ему хочется знать, что думают люди друг о друге, и добиться всеобщего согласия. Он приветствует любое обучение, — при условии, что оно позволит ему улучшить навыки понимания человеческой природы или поможет обеспечить видимость единства.

Если у Горячего сторонника есть свободное время, он проводит его, общаясь с людьми, выслушивая жалобы или изъявления согласия, которые с его помощью обрастают новыми деталями и приобретают новые акценты.

Как и прочие типажи, Горячий сторонник жаждет контроля, но это желание носит не совсем обычный характер. ---I стремится контролировать

ситуацию, добиваясь всеобщего согласия. Он не выносит отклонений от политического курса и может подавлять людей не меньше, а то и больше, чем Бюрократ. Горячий сторонник опирается на неписаные правила, которые должны соблюдаться всеми. Ценности системы навязываются каждому, а несогласие воспринимается как предательство.

## Коммуникация

Горячий сторонник не говорит, что думает он, он спрашивает, что думаете вы. Он чрезвычайно уклончив. Ему непременно нужно определить, откуда дует ветер, выяснить, кто согласен, а кто нет, где слабое звено оппозиции и каковы точки соприкосновения политических группировок.

---I не желает связывать себя какими бы то ни было обязательствами. Он может сказать что-то вроде: «У меня есть идея, но нельзя сказать, что я принимаю ее безоговорочно».

---

*У меня нет формулы успеха, но я знаю формулу поражения: старайтесь понравиться всем и каждому.*

Герберт Своуп

---

Что делает Горячий сторонник? Он запускает пробный шар, чтобы проверить, откуда дует ветер. Если вам не понравится какая-то идея, он с готовностью согласится: «Я это знал. Я тоже так думаю».

Горячего сторонника трудно заставить принять 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...» Вам не удастся загнать его в угол. Это позволяет ему долго оставаться у власти: он вычисляет, кто победит, и немедленно принимает его сторону.

Такая уклончивость дает Горячему стороннику огромную власть. «Что у него на уме?» — думают окружающие. Я знал одного руководителя, который был типичным ---I. Когда кто-то являлся к нему рассказать о проблеме, он делал записи в пухлом блокноте. Когда подчиненный спрашивал: «Каково ваше мнение?» — он отвечал: «Мне нужно подумать», — но никогда не возвращался к этому вопросу впоследствии.

Люди никогда не знают, что замышляет Горячий сторонник. Его власть огромна, потому что он прислушивается к тому, что говорят окружающие, и располагает обширной информацией. Никто не решается бросить ему вызов, не зная, что известно боссу.

## Принятие решений

Герой-одиночка обычно оперативно принимает практические решения, опираясь на технические знания, и немедленно приступает к их внедрению. Бюрократ любит, чтобы решения были оформлены документально и он мог распределить ответственность и предусмотреть наказание за нарушение правил. Поджигатель действует совершенно иначе: он ненавидит записывать свои решения, поскольку ему хочется, чтобы процесс оставался как можно более изменчивым.

Горячий сторонник старается как можно дольше избегать принятия решения. Когда принятие решения неизбежно, он предпочитает заниматься выработкой консенсуса, а не обдумывать план действий.

---

*Если хочешь ладить с людьми, встань в их ряды.*

Сэм Рэйберн

---

У ---I нет ни идей, которые он хотел бы реализовать, потому что он не предприниматель, ни результатов, которых он стремится достичь, потому что он не производитель. Подобно Бюрократу, которого не волнует, что он производит, — лишь бы методы работы были эффективны, — Горячего сторонника не занимает объект интеграции. Все, что ему нужно, — это видимость консенсуса, «единый фронт». Однако в отличие от --A- он не испытывает тяги к какой-либо определенной системе, пока есть возможность достичь согласия или его видимости.

Джеральд Белл называет руководителя, который придерживается подобного стиля, «Угодником» [3]. Угодник готов разбиться в лепешку, чтобы понравиться всем и каждому. Он не выносит конфликты и остро нуждается в признании окружающих. Он рассчитывает в первую очередь на группу, а не на самого себя, и старается не принимать решений в одиночку.

Ему никогда не стать лидером, поскольку он не выносит накала страстей.

---

*Если вы не выносите жару, нечего торчать на кухне.*

Гарри Трумэн

---

Движимый потребностью угождать, он не имеет твердых убеждений и быстро и легко меняет свои взгляды. Он всегда готов поддержать популярную точку зрения. Вот как описывает это Белл. На заседании совета директоров Угодник говорит: «Думаю, нам нужно выпустить акции, чтобы привлечь дополнительные средства, — и, видя, что участники заседания недо-

брительно качают головами, не переводя дыхания, заканчивает фразу, — но я не уверен, что это следует делать».

## Внедрение

В процессе внедрения ---I терзают сомнения и тревоги, особенно если в ходе принятия решения не был достигнут консенсус. Он тратит уйму времени, оправдываясь и разъясняя принятое решение. Чем больше он оправдывается и дает объяснения, тем больше власти он теряет.

Иногда Горячий сторонник без конца откладывает решение, дожидаясь консенсуса, однако подобные проволочки могут обойтись очень дорого. Из-за них можно упустить благоприятные возможности.

---

*Даже если ты на верном пути, тебя задавят,  
если ты будешь стоять на месте.*

Уилл Роджерс

---

---I не удовлетворяет то, что я называю *рабочим консенсусом*, — решение, которое не является идеальным, но позволяет заручиться поддержкой, достаточной для результативного внедрения. Если кто-то недоволен, ничего не поделаешь, нам нужно двигаться дальше. Это конструктивный подход, характерный для Р. Но Горячий сторонник не понимает, что лучше внедрить временное решение — пусть в чем-то спорное, — чем опоздать, дожидаясь единодушной поддержки. При этом Горячему стороннику трудно понять, что, если люди пришли к единому мнению, это еще не значит, что они действительно намерены внедрить принятое решение.

Порой ---I рассуждает так: «Если мы пришли к согласию, я выполнил свою задачу». Он не понимает, что согласие может оказаться фикцией. Те, кто работает с Горячим сторонником, отлично знают, что видимость консенсуса избавит их от неприятностей. Это реальная угроза внедрению, поскольку показное согласие не означает подлинного единодушия, а если группа не считает решение своим собственным, дело не стронется с места.

## Формирование команды

На собраниях ---I легко узнаваем. Представьте собрание, на котором присутствуют четыре типа руководителей — Герой-одиночка, Бюрократ, Поджигатель и Горячий сторонник.

Кто из них говорит больше всех? Разумеется, Поджигатель. Бюрократ возражает всем и каждому или делает записи. Герой-одиночка не находит себе места, ежеминутно выбегая за дверь, чтобы позвонить по телефону или перебирает бумаги, пока другие спорят.

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

Он старается определить мотивы, которые движут каждым из участников, и причины каждого конфликта. Он ищет тайные умыслы. Он редко предлагает реальные альтернативы, но если это случается, готов до бесконечности вносить в свое предложение поправки, чтобы привлечь как можно больше сторонников.

Если вам нужно узнать, что было на собрании, не обращайтесь к Поджигателю. Он либо разглагольствует, либо обдумывает свои идеи и пропускает большую часть происходящего мимо ушей. Не стоит спрашивать об этом Бюрократа, — хотя он протоколирует заседание, его записи так подробны, что не позволяют понять суть дискуссии. Бесполезно обсуждать этот вопрос и с Героем-одиночкой. Он не слышал ни слова! Либо он был слишком занят, подписывая бумаги, либо сначала опоздал, а потом ушел пораньше.

Вас выручит I. Он знает, кто говорил, а кто помалкивал, что прозвучало, а что не произносилось вслух, и даже что было бы сказано, если бы обстоятельства сложились иначе.

Если Горячий сторонник председательствует на собрании, которое не может прийти к консенсусу, он, скорее всего, отложит принятие решения, учредив подкомитет для дальнейшего изучения проблемы, или будет ждать, пока политический ветер не переменится и группа не придет к согласию.

В соответствии с концепцией Блейка-Моутон [4], — эти авторы разработали «управленческую решетку», позволяющую описать поведение руководителя, — ---I-тип, который думает прежде всего о людях, а не о результатах, получает оценку 0,9.

Решетка Блейка-Моутон содержит две оси: «работа» и «внимание к людям». Эта модель показывает, что Горячий сторонник чутко реагирует на мнение окружающих. Он не выносит неприязни и поэтому старается не отталкивать других. Он редко обнаруживает собственные предпочтения, поддерживая идеи окружающих и присоединяясь к чужому мнению. «Когда он излагает свою позицию, — говорят Блейк и Моутон, — обычно она отражает мнение его начальника, коллег или подчиненных, а не его собственные желания и убеждения. Он редко берет на себя инициативу в вопросах, которые требуют от руководителя активных действий» [5].

---

*По любому вопросу возможны две позиции. Если хочешь быть популярным, займи сразу обе.*

Автор неизвестен

---

Когда члены организации борются за власть, Горячий сторонник умеет непостижимым образом вычислять, кто победит. Он торопится примкнуть к тем, кто одержал верх, и сделать вид, что ведет их за собой.

Чтобы добиться единства, он старается склонить противоборствующие стороны к компромиссу. Вряд ли он будет поддерживать спорные альтернативы, — особенно если они требуют уступок со стороны правящей верхушки.

В то же время Горячий сторонник, как ни странно, процветает в атмосфере междоусобиц при условии, что он контролирует ситуацию. Обычно он поддерживает преобладающую точку зрения, ориентированную на краткосрочные результаты, а не вырабатывает альтернативы долгосрочного характера, которые позволяют объединить и воодушевить людей, и поэтому его решения, как правило, недолговечны и приводят к бесконечным распрям.

Если Горячий сторонник возглавит организацию, его подход быстро становится дисфункциональным, поскольку вместо того, чтобы объединять людей, он довольствуется иллюзией единства. Чтобы добиться подлинного единения, нужно четко представлять общие цели и отдавать должное Р-, А-, Е- и I- функциям. К примеру, без Е, который помогает увидеть долгосрочную перспективу, группа не станет по-настоящему сплоченной и будет куда менее результативной и эффективной. Поэтому борьба за власть в организации, во главе которой стоит Горячий сторонник, может привести к роковым последствиям.

На низовых уровнях организационной иерархии подобное поведение дисфункционально в ином отношении. Люди со временем приходят к выводу, что Горячему стороннику нечего сказать, и привыкают не обращать на него внимания. Хотя сначала Горячий сторонник приобретает власть, собирая информацию и стараясь не раскрывать карты, в конечном итоге он может утратить свое могущество.

Работая в команде, Горячий сторонник никогда не затевает конфликтов. Поджигатель непрерывно сеет распри. Он говорит Джеку, почему несносен Билл, рассказывает Биллу, почему невыносима Энн, и объясняет Энн, почему невозможен Джек. Герой-одиночка не замечает конфликты, у него слишком много работы. Бюрократ пытается запретить конфликты в законодательном порядке.

Горячий сторонник позволяет вовлечь себя в спор, лишь если это дает ему возможность упрочить свои позиции и власть. Трения, которые сопровождают конфликт, он воспринимает как выпады, направленные против него лично. ---I делает все, чтобы владеть ситуацией и быть полезным при разрешении конфликта. Если справиться с конфликтом ему не по силам, он попросту самоустраниется. Он не станет бросаться под перекрестный огонь,

рискуя своим положением и властью. Ничто не мешает ему смотреть на горящий Рим сложа руки.

---I старается разрядить напряженность, добиться единения, пусть временного, невзирая на возможные издержки в долгосрочной перспективе. Эту его особенность отмечают Блейк и Моутон. Они говорят, что такой человек редко затевает конфликт, а если конфликт возникает, пытается снизить накал страстей. Когда трения между людьми нарастают, Горячий сторонник делает все, чтобы примирить враждующие стороны.

Однако в долгосрочной перспективе его стремление разрешать конфликты, не учитывая будущие потребности, может стать деструктивным, вместо того чтобы приносить пользу. Горячего сторонника слишком сильно интересуют сиюминутные интересы его непосредственного окружения.

## Управление персоналом

Если в подчинении у Героя-одиночки работают мальчики на побегушках, у Бюрократа — соглашатели, а у Поджигателя — клакеры, как охарактеризовать подчиненных Горячего сторонника? Я называю их осведомителями или смазчиками. На что они тратят свое время? «Что происходит?» «Кто что сказал?» «Что это значит?» «Кто пользуется политической поддержкой?»

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»<sup>1</sup>.

Их основное занятие — держать своего 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, если она содержит хотя бы крупную информацию о людях, их мнениях и расстановке сил в компании.

Однако подчиненные Горячего сторонника прекрасно знают, что не стоит информировать босса о по-настоящему глубоких конфликтах. Они понимают, что ему не справиться с ситуацией, в которой нужно занять твердую позицию. Для этого он слишком слаб и поверхностен.

В присутствии ---I его подчиненные выглядят миролюбивыми и покладистыми, поскольку боссу нравятся те, кто пользуется любовью окружающих. Они знают, что Горячий сторонник повышает в должности лишь тех, кто умеет ладить с людьми. Они нередко скрывают от ---I свои истинные чувства, что дает тому возможность манипулировать их мнением и эмоциями.

<sup>1</sup> «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.

Подчиненные реагируют на такой стиль управления по-разному: у одних он вызывает воодушевление, у других — апатию, у третьих — возмущение, в зависимости от того, научились ли они получать от Горячего сторонника и организации то, что им нужно. Если компания следует курсом, который ведет к катастрофе, — даже если это понятно немногим, — люди могут взбунтоваться. Иногда, чтобы привлечь внимание или под благовидным предлогом избавиться от неудобного коллеги, подчиненные Горячего сторонника распускают слухи о том, что единство под угрозой.

## Управление изменениями

Мне рассказывали о руководителе высокотехнологичной компании, который придерживался ---I-стиля. Поначалу это шло компании на пользу. Он не ограничивал свободу специалистов. Он не соперничал с ними и всегда старался учитывать их мнение и мнение прочих сотрудников, не участвовал в политических дрязгах и не шел на поводу у своих амбиций, что характерно для творческой личности. У всех была возможность самовыражаться, а наш герой сохранял нейтралитет, в то время как компания росла и развивалась. Его задачей было не указывать подчиненным, что делать, а следить, чтобы они не выходили за рамки дозволенного, чтобы компания не росла слишком быстро или не взяла неверный курс.

Такой стиль был вполне уместен в высокотехнологичной компании, где важным фактором успеха является уважение к мыслящей личности. Однако ситуация изменилась, когда потребовалась реструктуризация. Отрасль вошла в новую фазу жизненного цикла, и компании понадобилось реорганизовать свою работу. Технология, которая была движущей силой отрасли, была уже не так важна для клиентов, как надежность, качество, затраты и четкое управление цепочкой поставок. Смена курса требовала изменения стратегии.

Для этого нужно было, чтобы кто-то встал на перекрестке и начал регулировать движение. Компании требовался носитель R-стиля, который умеет взять быка за рога и сказать: «Стоп! Прекращаем заниматься этим и принимаемся за то».

Однако наш герой придерживался иного стиля. Поэтому постепенно на него стали обращать все меньше внимания, а поскольку он бездействовал, вместо того чтобы руководить, люди относились к нему все более неприязненно и начали сомневаться в его действиях и способностях. От этого страдала компания в целом.

Болезненные преобразования подобны диете. Это вынужденная мера, которая позволяет избавиться от избыточного веса, чтобы уберечь себя от инфаркта или диабета. При этом зачастую приходится делать то, что не доставляет удовольствия.



Однако ---I-тип не желает признавать неизбежность неприятных мер. Он не может усвоить простую истину: «Без муки нет и науки».

Будучи политиком, Горячий сторонник не желает жертвовать сиюминутным единодушием во имя долгосрочных целей. Он не государственный деятель, который готов рискнуть и пойти на конфликт сегодня, поскольку понимает необходимость преобразований в долгосрочной перспективе. Достичь консенсуса на благо грядущим поколениям — значит браться за проекты, результат которых непредсказуем. Для этого нужно рисковать своей политической репутацией, а Горячий сторонник старается избегать подобного риска.

---I не пытается подняться над сиюминутными потребностями организации или изменить курс, которым она следует. Он не желает рисковать существующим консенсусом. Он не любит конфронтации с подчиненными. Он не выносит враждебного отношения, которое возникает, если образ действий руководства ущемляет интересы определенной группы.

Он идет по линии наименьшего сопротивления, стараясь придерживаться уже избранного организацией курса. Он то и дело спрашивает: «Так что же мы решили?» При этом он неизменно принимает сторону наиболее влиятельной группировки и не выступает с собственными инициативами.

Каковы цели Горячего сторонника? Герой-одиночка и Бюрократ преследуют исключительно краткосрочные цели. Герой-одиночка хочет, чтобы работа была выполнена, а Бюрократ — чтобы никто не посягал на систему. Поджигатель ориентирован на долгосрочные цели, но ему свойственно разбрасываться.

У Горячего сторонника нет определенной цели, а точнее, его цель сводится к тому, чтобы склонить окружающих к консенсусу в данную минуту. Он напоминает рыбу, которая наблюдает за подводным течением, стараясь выбрать нужную струю и слиться с ней. Вместо того чтобы двигаться к конкретной цели, он плывет по течению. Разумеется, это не способствует достижению целей компании, поскольку под началом Горячего сторонника процветают группировки, объединенные краткосрочными интересами.

А как насчет планирования?

Хороший руководитель при разработке стратегии учитывает возможности и риски. Мы знаем, что Герой-одиночка так занят, что не видит ни опасностей, ни возможностей. Поджигатель всецело поглощен открывающимися возможностями и поэтому не замечает непосредственной угрозы. Для него планировать значит мечтать, обмениваться мнениями и воодушевлять людей. Такое планирование — это бесконечное прожектерство, а не обсуждение реальных перспектив или возможностей. Для Бюрократа планирование — это повод ввести дополнительные правила. Планировать — зна-

чит составлять графики, согласовывать детали, определять контрольные точки и разрабатывать системы отчетности.

Горячий сторонник считает, что планирование позволяет людям открыто высказаться о своих стремлениях и ожиданиях и дает возможность выявить конфликты, которые можно разрешить в дальнейшем. Для него это обмен мнениями, опыт пробуждения личности. «Каким вы видите будущее? Как будут развиваться события, с вашей точки зрения?» — спрашивает Горячий сторонник. Выявив противоречивые стремления и ожидания, он стремится объединить их. К сожалению, подобная интеграция носит поверхностный характер, поскольку ему недостает Е-качеств. Чтобы устранить принципиальные разногласия и объединить людей с помощью долгосрочной концепции, необходима Е-функция.

## Вывод

В долгосрочной перспективе работа под началом Горячего сторонника может привести к катастрофе. У него нет ни целей, ни плана, ни смелости. В отсутствие единой, последовательной, осмысленной стратегии организация увязает во внутренних распрях и будет либо беспрерывно менять курс, либо впадет в сонное оцепенение. В любом случае она становится неэффективной и нерезультативной в долгосрочной перспективе, а иногда и в краткосрочном аспекте.

Когда Горячий сторонник покидает организацию, поверхностная интеграция, которую он обеспечивал, стремительно сходит на нет. Менеджеры среднего звена начинают тянуть одеяло на себя. Это разрушает хрупкое равновесие и может привести к развалу организации. На этом этапе для решения проблемы нередко приглашают А-руководителя. Такое решение может быть весьма болезненным, поскольку интеграцию и поиск компромиссов сменяет набор жестких предписаний, призванных обеспечить порядок.

## Общий знаменатель

Несмотря на различия, четыре стиля неправильного управления — Р---, -А--, --Е- и ---I имеют общую черту: все они представляют собой жесткие стереотипы. Менеджеры, которым присущи эти стили, страдают ограниченностью и одномерным мышлением. У них весьма узкое представление о самих себе и о своих задачах [6]. Никого из них нельзя назвать всесторонне развитой личностью.

Любой носитель однофункционального стиля управления может превратиться в Мертвого пня (----), фанатика или мученика.

Подобно Р---, который так старается добиться результата, что пренебрегает А-функцией и делает организацию неэффективной, подобно -А--,

который так жаждет эффективности, что отслеживает каждую мелочь, делая компанию нерезультативной, подобно --Е-, который так поглощен преобразованиями, что порождает хаос, парализующий организацию, ---I всеми силами избегает явных конфликтов и в итоге создает атмосферу, изобилующую скрытыми конфликтами.

Отсутствие гибкости и ограниченность порождают неправильное управление. Но самое главное то, что негибкий человек теряет способность работать эффективно и результативно. Любой носитель однофункционального стиля управления может превратиться в фанатика, мученика или Мертвого пня. О Мертвом пне рассказывается в следующей главе.

## Резюме: отличительные черты Горячего сторонника

### **Поведение**

*Единственная функция:* Интегратор.

*Приходит на работу и уходит с работы:* Вовремя; в соответствии с установленными требованиями.

*Личностные особенности:* Уравновешенный, восприимчивый, понимающий, ориентирован на людей, благодарен, если его посвящают в тайны компании. Умеет слушать.

*Фокус внимания:* Приемлемость того, что делается или планируется.

*Оценивает себя по:* Способности играть ведущую роль в борьбе за власть.

*Типичные жалобы:* «Мы ладим не так хорошо, как хотелось бы».

*Как проводит свободное время:* Выявляет очередной конфликт (зачастую воображаемый), который может разрешить только он сам, распускает слухи или собирает информацию с тем, чтобы спровоцировать конфликт.

### **Коммуникация**

*Преобладающее поведение:* Ищет компромиссы, сводит воедино идеи других людей.

*Предпочитаемый тип информации:* Кто какую позицию занимает. Не делится собранной информацией.

### **Принятие решений**

*Подход:* Принимает решения лишь при наличии консенсуса в группе.

### **Внедрение**

*Отношение к систематическому менеджменту:* С подозрением, поскольку данный подход может поколебать властную структуру, которую он контролирует.

## **Формирование команды**

*Что делает лучше всех:* Склоняет людей к согласию, ищет компромиссы.

*Преобладающее поведение:* Разрабатывает новые проекты, подвергает все сомнению, предлагает собственный план действий, игнорируя существующий.

*Отношение к конфликту:* Приветствует, если имеет возможность быть полезным при его разрешении.

*Отношение к Р:* Пренебрежение, считает туповатым.

*Отношение к А:* Избегает. Считает, что администратор мешает достижению консенсуса.

*Отношение к Е:* Поддерживает, льстит, поскольку предприниматель, как правило, играет первую скрипку.

*Отношение к другим I:* Недоверие, если они не работают под его началом. Опекает и защищает I-подчиненных.

*Отношение к Мертвому пню:* Благосклонное, поскольку тот не доставляет хлопот.

## **Управление персоналом**

*Предпочитает нанимать:* Покладистых людей, которые ладят между собой и с начальством.

*Стиль подчиненных:* Осведомители.

*Режим работы подчиненных:* По установленному расписанию, в соответствии с требованиями босса.

*Периодичность собраний персонала и предварительное оповещение о них:* Регулярно, в соответствии с требованиями.

*Посещение собраний:* Желательно.

*Повестка дня на собрании:* Не определена. Люди говорят, о чем хотят.

*Кто выступает на собрании:* Кто угодно и все подряд. Выступления не должны подрывать авторитет босса.

*Подчиненные получают повышение:* Если они уживчивы, доброжелательны и преданы боссу.

*За что подчиненные удостоиваются похвалы:* Умение ладить с людьми.

*О чем умалчивают подчиненные:* О своих подлинных чувствах, если таковые мешают достижению консенсуса.

*Дисфункциональное поведение подчиненных:* Распускают слухи, чтобы привлечь внимание.

## **Управление изменениями**

*Отношение к изменениям:* Приветствует, если изменения позволяют ему успешно разрешать конфликты и не наносят ущерба единству.

*Отношение к планированию:* Противодействует, если видит в нем угрозу мнимому единству, которого он добился, или если оно мешает ему остаться незаменимым.

*Фокус креативности:* Интегрирован его стараниями.

*Методы обучения:* Акцент на межличностных отношениях.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. О роли интеграции см. работу Lawrence, P.R., and J. W. Lorsch, «New Managerial Job: The (I)ntegrato», *Harvard Business Review*, 45 (November 1967), pp. 142–51.
2. 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 подчеркивалась в литературе. Крис Аргирис обнаружил, что квалификация рабочего и его гордость своей профессией непосредственно связаны с дружескими отношениями с товарищами по работе. 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 с организацией отмечает и Питер М. 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.
3. Gerald Bell, *The Achievers* (Chapel Hill, N.C.: Preston Hill, 1973), Ch. 7.
4. Blake, Robert, and Jane Mouton: *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964), p. 75.
5. Там же, p. 77.
6. Я благодарен Бобу Танненбауму из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе за то, что он обратил мое внимание на эту общую черту.





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 еще есть порох в пороховницах.

Джеральд Белл в работах, посвященных менеджменту, дает определение индивиду, который придерживается подобного стиля. Он называет такой

---

*Как избежать принятия решений — правила Ранджнекара:*

*Правило 1. Если есть возможность не принимать решение, воспользуйтесь ею.*

*Правило 2. Если можно отменить принятие решения, не откладывайте дело в долгий ящик.*

*Правило 3. Если есть тот, кто может отменить принятие решения вместо вас, предложите это сделать ему.*

*Правило 4. Если у вас нет того, кто может отменить принятие решения единолично, сформируйте комиссию.*

Томас Мартин-младший

---

тип личности «Непричастным» [1]. Непричастный воздерживается от принятия решений и предпочитает, чтобы другие сами выбирали работу, которую нужно сделать, и цели, которых нужно достичь. Непричастный старается ограничить свои обязанности задачами, которые легко определить и выполнить.

Непричастный Белла плохо переносит критику и грубость, и тратит массу сил, чтобы избежать неприятностей. Организация, которой управляет Непричастный, уменьшается и теряет связь с внешним миром. Вместо того чтобы адаптироваться к внешним требованиям, Непричастный игнорирует их. «Если поручить ему руководство подразделением, последнее мало-помалу становится невидимым», — пишет Белл [1]. Однако положение может стать куда более серьезным. Мертвый пень может попросту погубить организацию. Для ---- 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. У него нет сил. Вы чувствуете, что рассчитывать на него не приходится. Он действует чисто механически.

## № 2. Мертвый пень никогда не жалуется

У каждого из четырех описанных типажей есть характерная жалоба: «День слишком короток», — ворчит **Р**; «Это делается не так, как положено», — качает головой **А**; «Самые важные вопросы остаются без внимания», — возмущается **Е**; «Никто не понял, что я имел в виду на самом деле», — сетует **И**.

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

«Нет, нет! Все прекрасно».

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. Он не осмеливается



выражать недовольство, чтобы от него не потребовали решения проблем. На всякий случай Мертвый пень никогда не жалуется. По его словам, все идет прекрасно. Компания может оказаться на грани банкротства, но если вы спросите: «Как идут дела?», — он без запинки ответит: «Все в порядке». У него нет навязчивых идей и своекорыстных целей. Он и его подчиненные никогда не ропщут. За это он пользуется расположением начальства.

### № 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!»

«Но я не говорил, что вы должны заниматься этим лично, — возразите вы. — Я просто сказал, что нужно сделать». Однако Герой-одиночка убежден, что он отвечает за любую работу персонально и ее нельзя поручить никому другому. Поэтому подчиненные сидят сложа руки, а их босс трудится в поте лица. Так он становится узким местом.

Чтобы завладеть вниманием Героя-одиночки, вам придется сказать ему, что речь идет о *кризисе*. Тогда он согласится вас выслушать. И скажите ему, что если он не решит вопрос сам, это придется сделать кому-то другому, ведь *кризис* — дело нештучное.

«Ладно, — вздохнет Герой-одиночка. — Положите материал мне на стол, я этим займусь».

Если вы обратитесь к Бюрократу и скажете: «Нам нужно переставить это отсюда туда», он закричит «Нет!», оборвав вас на полуслове. Почему? Потому что он предвидит массу нежелательных последствий, которые повлекут за собой преобразования. Он в курсе любых затрат, но не имеет представления о ценности. 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.

Чтобы преодолеть сопротивление Бюрократа, вам нужно сказать: «Этот предмет не должен стоять здесь, поскольку это нарушает...» Далее вы можете вспомнить любое решение, принятое ранее. Слова «нарушение правил» заставляют Бюрократа увидеть в задаче проблему.

После этого вам остается добавить: «Решение передвинуть этот предмет принималось неоднократно. Вот соответствующие документы. Мы ничем ни рискуем». Или: «Всю ответственность я беру на себя». Тогда Бюрократ ответит: «Ладно. Давайте его передвинем». Бюрократ сопротивляется изменениям, пока вы не убедите его, что они не сопряжены с риском или что рисковать будет кто-то другой.

Теперь попробуем обратиться к Поджигателю: «Нам бы хотелось передвинуть это отсюда туда». «Отличная идея! — откликнется Поджигатель. — Просто фантастическая идея! Но 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...»

«Погодите, — пытаетесь возразить вы, — нам нужно всего-навсего передвинуть это отсюда туда».

Но Поджигателя уже не остановить. Ему хочется переделать все вокруг. На самом деле он препятствует изменениям, поскольку хочет, чтобы пальма первенства непременно принадлежала ему. В ответ на ваше предложение он обычно выдвигает массу собственных идей. Поэтому Поджигатель очень опасен. Вы приходите к нему, чтобы спросить, что делать с одной проблемой, а выходите из его кабинета с десятком новых проблем, которые требуют вашего решения.

Я сам по натуре Поджигатель. Однажды моя секретарша подарила мне на день рождения футболку. Спереди на ней было написано: «Форменный Е», а сзади: «Берегись — огнеопасно!»

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 к этому еще не готовы. Давайте подождем и посмотрим, что будет дальше. Ваше предложение нужно обдумать».

Чего ждет --И? Консенсуса. Прежде чем воплощать идею в жизнь, он хочет убедиться, что она получит поддержку.

В этом случае вам нужно сказать: «Мы хотим передвинуть эту штуковину отсюда туда. Мы уже обговорили этот вопрос со всеми сотрудниками подразделения, и все они одобряют это решение».

«Отлично, тогда за работу!»

Каждый из описанных типажей по-своему противится изменениям. 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.

Он немедленно заведет специальную папку, чтобы подшивать туда соответствующие документы, и скоро она станет такой пухлой, что вам понадобится целый полк адвокатов, чтобы доказать, что он не выполнил работу. 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».

---

*Законы Борена.*

*Первый закон: получив задание, погрузись в размышления.*

*Второй закон: попав в передрагу, перепоручи работу другим.*

*Третий закон: сомневаясь, мямли.*

Томас Мартин-младший

---

Сделано все, кроме одного: ни один камушек из Нью-Йорка не сдвинулся с места. При этом Мертвый пень предъявит вам груды бумаг, отчеты, исследования, чтобы показать, что он не сидит без дела. Вот почему от него так трудно избавиться. Как можно уволить человека, который всегда действует правильно и никогда не возражает начальству?

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, какое место в городе — самое спокойное. Это кладбище. Здесь никто не ворчит и не жалуется.

Чтобы обнаружить Мертвого пня в своей организации, нужно спросить: «Есть проблемы?» Ответ: «Никаких проблем, все прекрасно», — первый признак того, что перед вами Мертвый пень.

Устройте ему проверку. Поручите ему бессмысленную работу, которую невозможно выполнить. Если он ответит: «Будет сделано», — вы его разоблачили.

## № 4. Подчиненные Мертвого пня

В подчинении у Героя-одиночки работают мальчики на побегушках, Бюрократ нанимает соглашателей, Поджигатель — клакеров, а Горячий сторонник — осведомителей.

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 благоволяет посредственности и повышает тех, кто не способен даже на то, что делает он сам.

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. Разум тех, кто работает под началом Мертвого пня, слабеет, и они тоже превращаются в Мертвые пни. Эта болезнь заразна и может выйти за пределы подразделения. Видя, как живет Мертвый пень, люди думают: «А ведь я мог бы вести себя так же. Ничего не делать, жить припеваючи и даже получать повышение». Когда в организации, с которой я работал, уволили одного из сотрудников, другой, типичный Мертвый пень, был удивлен до глубины души. «Не понимаю, почему его уволили, — недоумевал он. — Он же ничего не делал!»

---

*Первосортный шеф нанимает первосортных сотрудников, а второсортный — третьесортных.*

Автор неизвестен

---

Законченным Мертвым пнем может стать даже тот, кто по натуре совсем другой. Нередко Мертвыми пнями становятся мальчишки 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 Мертвых пней.

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

Мертвые пни плодятся, как раковые клетки: долгие годы вы не слышите никаких жалоб, все идет прекрасно, пока вы не обнаружите проблему. Вы не знаете о существовании болезни, которая прогрессирует, а излечиться от нее чрезвычайно сложно. Когда вы поймете, что происходит, может оказаться слишком поздно. Мертвый пень способен погубить организацию.

Если Мертвый пень стоит во главе организации, это настоящая беда. Такой руководитель не хочет напрягаться и не желает изменений. Он довольствуется своими прошлыми достижениями. Иногда подобный менеджмент маскируется под консервативный, но на самом деле он умирающий. Для организации такое управление чревато летальным исходом.

## Происхождение вида

Откуда берутся Мертвые пни? Люди отвечают на этот вопрос по-разному. Одни считают, что все дело в кумовстве: чтобы поступить на работу или получить повышение, куда важнее иметь связи или быть в родстве с нуж-

ными людьми, чем обладать профессиональными знаниями и навыками. Другие скажут, что корень зла — управление по старшинству, традиция, в соответствии с которой повышение получает самый старший работник, независимо от его профессиональной компетенции. Кроме того, причиной может быть отсутствие аттестации или подготовки руководства.

Полагаю, что все предположения обоснованны. Но я убежден, что это не главные причины появления Мертвых пней.

В первую очередь важно то, что каждый из описанных типажей — Герой-одиночка Р---, Бюрократ -А--, Поджигатель --Е- и Горячий сторонник --И — на три четверти уже Мертвый пень! Эти руководители не отличаются ни разносторонностью, ни гибкостью, которые позволяют адаптироваться к новым ситуациям. Поэтому рано или поздно они сгорают на работе.

Возьмем, к примеру, Героя-одиночку. Как он делается Мертвым пнем? Герой-одиночка трудится в поте лица, он приходит первым и уходит последним, у него нет времени ни на собрания, ни на обучение подчиненных: он всецело поглощен срочными делами.

Однако при этом он не учится и не развивается сам.

В объявлении об одном из моих семинаров были такие слова: «Если вам некогда участвовать в данном семинаре, вы просто обязаны принять в нем участие». Эта фраза предназначалась Герою-одиночке, который постоянно жалуется, что у него нет времени на обучение. Имея за плечами двадцатилетний стаж, он не имеет двадцатилетнего опыта. Его опыт работы составляет один год, повторенный двадцатикратно.

Отодвигая с тропинки камень, он думает только о результатах и не замечает, что, пока он занимался камнем, мир изменился. Теперь неподалеку проходит скоростная автомагистраль. Получив задание, Герой-одиночка опускает голову и начинает добиваться своего, долбя в одну точку. Его не волнует, что при этом он не видит даже того, что находится у него под носом. Новая технология проходит мимо него, и в конечном итоге его профессиональный уровень снижается, и он уже не в состоянии обеспечивать те же результаты, что и в прошлом. Но он продолжает упорно гнуть свою линию, хотя со временем может оказаться, что он избрал неправильную цель.

Что происходит с Р---, который не желает изучать новые методы работы, упрямо продолжая делать не то, что нужно, и работать по старинке? Сегодняшний Герой-одиночка — это завтрашний Мертвый пень.

Как это ни странно, этот новоиспеченный Мертвый пень когда-то был вашим лучшим производителем, на которого вы всегда могли положиться и которым вы были так довольны! А поскольку вы помните, что некогда он был вашей надеждой и опорой, у вас не хватает духу его уволить. Тот, кто имеет такого подчиненного, зачастую испытывает чувство вины и считает себя ответственным за его промахи.

В судьбе Героя-одиночки, который превращается в Мертвого пня, есть нечто трагическое. В начале трудового пути он работает засучив рукава. Он отдает компании всего себя без остатка, нередко в ущерб семейной жизни. Однако его погоня за краткосрочными результатами превращается в манию, и у него не остается времени, чтобы знакомиться с инновациями в своей отрасли и заниматься самообразованием.

Проходят годы. Он продолжает трудиться в поте лица, но результаты работы уже не те, что раньше. Он по-прежнему применяет допотопную технологию. Когда приходит пора увольнять тех, кто не справляется со своими обязанностями, Герой-одиночка оказывается первым кандидатом на вылет. Это приводит его в отчаяние. Как же так? Он разбивался в лепешку! Он отдал компании всю свою жизнь. Он почти не видит своих детей. Он не знает ничего, кроме работы. Так вот какова благодарность за преданность делу? На склоне лет его выбрасывают на улицу, и ему приходится искать работу.

Но кому он теперь нужен? Он давным-давно не следит за новыми веяниями и разучился осваивать новые методы. Он стал совершенно никчемным работником!

Герой пьесы Артура Миллера «Смерть коммивояжера», разъездной агент Уилли Ломэн, безнадежно отстал от жизни. Его усилия дают все меньше результатов. Уилли бежит от действительности в прошлое, вспоминая лучшие минуты своей жизни. Разумеется, в конце концов его увольняют, и он не может понять, почему. В компании считают, что он превратился в Мертвого пня [2].

Бюрократ -А-- становится Мертвым пнем, теряя способность к администрированию.

Он слишком заиклен на контроле и при этом, как и Герой-одиночка, упускает из виду общую картину. Отсутствие гибкости неизбежно приводит к тому, что он ломается при потрясении системы. Любое неожиданное изменение внутренних или внешних условий ведения бизнеса превращает его в Мертвый пень.

Бюрократ управляет по правилам. Чтобы уничтожить его в профессиональном плане, достаточно изменить правила.

Для этого нужно всего-навсего внедрить новую технологию: новые компьютеры и информационные системы, новые руководства, новые методы и процедуры. При этом Бюрократ, которому не хватает гибкости и умения адаптироваться, поднимает руки вверх, словно бы говоря: «Мир ушел далеко вперед. Я уже не понимаю, что происходит. Делайте все, что хотите. Мне за вами не угнаться». Он попросту капитулирует, говоря самому себе, что старого пса не научишь новым трюкам. Для этого не обязательно дожить до 60–70 лет. Некоторым удается состариться к 25.

Бюрократ, ошарашенный обилием перемен, не в состоянии поддерживать порядок, давать поручения и координировать работу. Он тоже становится Мертвым пнем. Он утратил способность учиться и расти профессионально. Он умеет одно — идти по уже знакомой проторенной дорожке.

Когда ломается -А-, это приводит к более масштабным последствиям, чем внутренний надлом Р---. У подразделения, которое возглавляет Бюрократ, начинаются настоящие конвульсии — оно содрогается, как плохо отрегулированный механизм. Почему? Потому что какое-то время одновременно функционируют две системы — новая и прежняя, которую запустил и продолжает поддерживать Бюрократ. Эффективность летит ко всем чертям, и, когда хаос становится слишком очевидным, чтобы его можно было спрятать под ковер, Бюрократ прекращает сопротивление, чтобы его не уволили. Будь что будет, думает он. Так он превращается в Мертвого пня.

Что губит Поджигателя? Он пытается одновременно использовать слишком много возможностей, что заставляет его разбрасываться и распылять ресурсы. Подобно соломинке, которая ломает хребет верблюду, последняя искра может уничтожить организацию подчистую. Если ситуация выходит из-под контроля, вспыхивает пожар, который оставляет после себя руины и пепел. Поджигатель беспомощно наблюдает за происходящим, не зная, как спасти положение. Нередко до него так и не доходит, почему компания попала в беду.

Мне не раз приходилось беседовать с предпринимателями, которые пережили по несколько взлетов и падений кряду. Они создавали огромные компании, становились мультимиллионерами, а затем разорялись. Я спрашивал их: «Было ли каждый раз нечто общее?» И они отвечали: «Я никого не слушал. Я страшно гордился своими достижениями. Я начал верить тому, что говорил журналистам. Компания росла, я был на гребне волны и не сомневался, что мне под силу разжечь *еще один* костер, начать *еще одно* дело, заключить *еще одну* сделку. Я чувствовал себя *непобедимым*.

Это дает невероятный душевный подъем. Люди не смеют сказать тебе “нет”, потому что знают: ты и без того считаешь их идиотами, и их “нет” лишь подтвердит твои подозрения. Поэтому им приходится говорить: “Конечно”. Они не могут отрицать твой успех и просто скрещивают пальцы, надеясь, что то, что удалось тебе однажды, получится еще сто раз».

Разумеется, они волнуются. В кулуарах они перешептываются: «Господи, что нам делать? Как остановить этот неуправляемый снаряд?» Тот, кто помнее, понимает, что крах неизбежен, и успевает уволиться. Те, у кого нет выбора или кому не хватает смелости уволиться, превращаются в Мертвые пни, они рукоплещут и кричат «Браво!», вполголоса приговаривая: «А ведь мы по уши в дерьме!»

Однако, считая себя непобедимым, --Е- не принимает в расчет реальность. Он убежден, что она такова, какой ему хочется ее видеть. Стараясь использовать каждую возможность, он хватается за все подряд. Любая перемена, любой удобный случай открывают перед ним еще более широкие горизонты, пока очередная возможность не превращается в угрозу.

Поджигатель, как подросток, постоянно испытывает себя, чтобы оценить предел своих возможностей. Однако лишь выйдя за этот предел, он понимает, что перешагнул границу. Он обожает искать приключения на свою голову и прямо-таки напрашивается на неприятности, лишь бы проверить, на что он способен. Иногда это приводит к катастрофическим последствиям, ущерб от которых непоправим. После этого Поджигатель обречен. Надо сказать, что он никогда не чувствует приближения беды. В итоге он разоряется и теряет все, что успел создать.

Когда это происходит, апломб Поджигателя улетучивается. Он теряет способность подходить к делу творчески и принимать упреждающие решения. Он больше не рискует и не ведет организацию за собой. Теперь у него на все один ответ: «Гм, вот как? Может быть, вы правы, а может быть, и нет. Откуда мне знать». Новые хозяева придумывают для него должность с длинным и звучным названием, например «старший вице-президент по долгосрочному планированию», что на самом деле означает: «Сиди тихо и не мешай нам разгребать бардак, который ты устроил». У него по-прежнему масса идей и энергии, но он утратил веру в себя и доверие окружающих. Теперь его никто не слушает. Новый собственник отдает бразды правления в руки А, который берет организацию в ежовые рукавицы, а Поджигатель становится Мертвым пнем.

Возможен и иной вариант развития событий. Если Поджигатель, «большое колесо», то и дело непредсказуемым образом меняет направление движения, не обращая внимания на маленькие колеса, в конце концов зубцы маленьких колес снашиваются, и механизм выходит из строя. В итоге большое колесо, не замечая того, что происходит вокруг, продолжает вращаться в одиночку. Поджигатель не видит, что люди не идут за ним. Хотя у него по-прежнему полно идей, он утратил доверие подчиненных, банков, поставщиков, инвесторов, — ему перестала доверять даже собственная жена. Он продолжает шагать вперед, но уже в одиночестве.

Вполне закономерно, что вскоре Поджигатель превращается в параноика. С одной стороны, подчиненные жалуются, что они трудятся в поте лица, и, казалось бы, так оно и есть. (Если не делать вид, что выбиваешься из сил, босс устроит новый кризис и покажет всем, где раки зимуют.) С другой стороны, ни одно дело не доводится до конца. Проекты Поджигателя остаются не реализованными, а его распоряжения не выполняются. Подчиненные --Е- считают, что, поскольку босс беспрестанно меняет курс, не стоит усердствовать и тратить силы на воплощение его идей.



Поджигателю начинает казаться, что существуют две реальности, — одну он видит перед собой, а другая — у него за спиной. Он начинает подыскивать козла отпущения. Его самоуверенность и нахальство исчезают без следа, он впадает в оцепенение и теряет способность действовать. Он превращается в Мертвого пня.

Как делается Мертвым пнем Горячий сторонник? Это происходит, когда он сталкивается с проблемой, которая требует немедленного решения. Разражается кризис, и обстоятельства не оставляют времени на маневры: «Вы не поняли, что я хотел сказать» или «На самом деле я имел в виду...» или «Давайте дождемся следующего заседания комиссии и не будем принимать поспешных решений» или «Давайте отложим...». Налицо проблема, которая требует срочного решения. Времени на раскачку не остается. Политических уловок, на которых зиждется стратегия ---I, оказывается недостаточно.

Горячий сторонник теряет былую чуткость и умение ладить с людьми, а конфликты принимают такие масштабы, что он не в состоянии с ними справиться. Утратив способность выполнять одну-единственную функцию, которая была ему по плечу, Горячий сторонник уже не может удовлетворить потребности организации. Люди перестают прислушиваться к нему и идти за ним, и из ведущего он превращается в ведомого. Его роль в организации становится все более скромной, и постепенно его оттесняют в сторону и перестают замечать. После этого появляется новая радикально настроенная группировка, младотурки, готовые свергнуть нынешнее руководство, принимать решения и удовлетворять потребности организации.

## Общий знаменатель

Что роднит все четыре случая? Изменения!!!

Герой-одиночка и Бюрократ не способны адаптироваться к новым методам получения новых результатов. Поджигатель не умеет относиться к изменениям избирательно — он палит во все стороны, пока не израсходует все патроны. Горячий сторонник теряет способность заниматься интеграцией, поскольку не способен влиять на внутренний расклад сил в условиях дефицита времени. Стремительные изменения превращают негибких носителей описанных стилей неправильного управления в Мертвых пней.

## Как классическая бизнес-модель порождает Мертвых пней

В тот день, когда мне присвоили степень доктора философии (Ph.D.) в области менеджмента в Колумбийском университете, я шел по коридору факультета. В этот момент дверь одной из аудиторий распахнулась, и оттуда высыпала

целая толпа студентов. Они только что сдали квалификационный экзамен, который дает право на написание докторской диссертации. Это означало, что до получения степени Ph.D. им оставалось учиться еще год-два.

«Покажите мне ваш экзамен», — попросил я. Меня распирали гордость и чувство превосходства, — как-никак я только что стал доктором философии. Но когда я заглянул в их работы, я к своему ужасу обнаружил, что не сумел бы сдать этот экзамен! Едва получив степень Ph.D., я уже отстал от жизни. Изменения — практики, методов, теории — привели к тому, что знания, которые я только что получил, успели устареть. Мне стало не по себе. Я понял: теперь можно отстать от жизни куда быстрее, чем за двадцать лет. Мне хватило всего пяти.

Вам известно, что 85% всех ученых, которые когда-либо существовали, живут и здравствуют сегодня? Наша эпоха отличается самыми стремительными изменениями за всю историю человечества. Каковы последствия этих головокружительных перемен?

Проведу параллель с человеческим организмом. Наше тело развивалось миллиарды лет, медленно приспосабливаясь к меняющимся условиям, прежде чем приобрело свой нынешний облик. Динозавры, которые не сумели адаптироваться к неожиданным изменениям, вымерли.

Однако за последнюю сотню лет людям пришлось приспосабливаться к куда более быстрым изменениям, чем ранее: меняется пища, которую мы едим, воздух, которым мы дышим, продукция, которую мы производим, и методы, которые мы применяем. Порой темпы и масштабы этих изменений таковы, что организм не в состоянии к ним адаптироваться, и тогда его функции нарушаются. Тот или иной орган говорит: «Простите, но я не могу измениться так сильно. Мне не приспособиться к тому, что происходит». Клетки начинают мутировать или делиться с бешеной скоростью, расходуя энергию, которая необходима для нормального функционирования здоровых клеток. Медики называют это раковой опухолью. Если не удалить ее, она даст метастазы, распространится по всему организму и уничтожит его без остатка.

---

### **Прискорбный вывод Питера**

*В профессиональной иерархии вам не помогут ни усилия, ни связи, если вышестоящую должность занимает тот, кто достиг своего уровня некомпетентности.*

Лоуренс Питер и Раймонд Халл,  
«Принцип Питера»

---

Мертвый пень — это раковая опухоль, которая поражает организацию. Структура «современных» организаций представляет собой бюрократическую модель армейского образца. Она обеспечивала адаптацию к изменениям, длительность которых измерялась годами, но не рассчитана на стремительные изменения. Мы не имеем ни опыта, ни технологий, которые дают возможность справиться с подобной ситуацией. Поэтому поражающая компании злокачественная опухоль — Мертвый пень — наносит огромный ущерб производительности и рентабельности.

## Забыть про камень

Почему структура так называемой «современной» организации усугубляет эту проблему? Традиционная корпоративная структура — это иерархическая пирамида: наверху — высшее руководство, ниже — менеджеры среднего звена с соответствующим объемом ответственности.

Парадокс в том, что в такой структуре нет ничего современного. Точно так же была организована армия фараона в Древнем Египте. Даже стаи наших далеких предков, обезьян, имеют иерархическую структуру, в которой есть особи высшего и низшего рангов.

Отдельные уровни такой пирамидальной структуры неизбежно начинают противодействовать изменениям. Это происходит потому, что изначально данная структура предназначалась для быстрого и эффективного выполнения приказов, а не для того, чтобы способствовать изменениям.

О каких уровнях я говорю? Давайте взглянем на нашу пирамиду. Мы знаем, что менеджмент выполняет четыре функции — **РАЕИ**. Какие из этих функций выполняются на низовом уровне иерархии? Это почти исключительно **Р**: **Р**-руководители приходят рано, уходят поздно и работают до седьмого пота. Никто не интересуется их идеями, никто не требует от них креативности и умения спланировать людей. Их дело — не создавать профсоюзы, а вкалывать на всю катушку, с утра до вечера производя результаты! Одним словом, это настоящие «батраки»<sup>1</sup>.

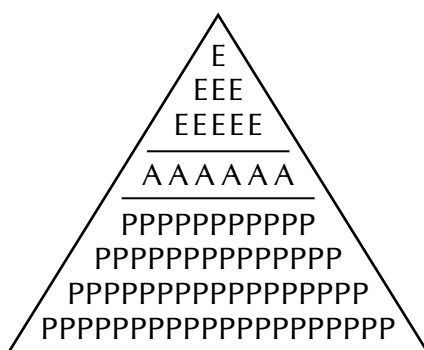
Что происходит уровнем выше, в средней части пирамиды? Здесь мы видим несколько слоев **А**. По мере роста организации их становится все больше.

В классической теории менеджмента есть понятие предельного объема ответственности. Речь идет о максимальном количестве работников, которыми может управлять один руководитель. Меня же куда больше интересует другой вопрос — сколько руководителей способен вынести один работник.

<sup>1</sup> Здесь в авторском тексте игра слов: **(Р)еons**, как в оригинале, значит «люди **Р**-типа», а реоп по-английски означает «батрак». — *Прим. науч. ред.*

Помните камень, который заставил пятерых друзей заняться менеджментом? Добавляя в организационную иерархию новые уровни **А**, мы добавляем передаточные звенья, которые поддерживают связь с людьми, толкающими камень. Кроме того, мы увеличиваем число тех, кто планирует, как поддерживать связь с людьми, толкающими камень, тех, кто руководит теми, кто планирует, как поддерживать связь с людьми, толкающими камень, и тех, кто контролирует тех, кто планирует...

Вы поняли, что происходит? Работником, который толкает камень, руководит столько людей, что никто уже не помнит про камень. Новым уровням пирамиды — координаторам, организаторам, мастерам и лидерам — начинает казаться, что камнем занимаются именно они. Они забывают про подлинный камень — удовлетворение потребностей клиента.



Какую функцию выполняет тот, кто находится на вершине пирамиды? Его дело — стратегическое планирование, **Е**-функция.

Таким образом, у вас есть **Р**, **А** и **Е**. Где же **И**? Как правило, его место где-нибудь на промежуточном уровне, в службе персонала или аналогичном подразделении. Когда возникает проблема, именно **И** созывает собрание, чтобы «сплотить» людей. Однако интеграторов не включают в исполнительный комитет. Компания идет навстречу **И** дважды в год: один раз на Рождество, второй — на корпоративном пикнике. Не более того. Такова участь **И**.

Структура пирамиды очень проста. На вершине находится **Е**, который принимает решения и определяет стратегический курс, ниже уровнем — те, кто обеспечивает реализацию решений, а у основания — исполнители. Так в чем же проблема?

Чтобы ответить на этот вопрос следует разграничить два вида решений. Они могут быть запрограммированными и незапрограммированными.

Запрограммированные решения — это готовые решения. Известные стимулы предполагают определенную реакцию.

Пример запрограммированного решения — дорога домой. Сколько раз вы выходили из офиса, заводили машину и, не успев опомниться, оказывались у ворот собственного гаража? Как вы добрались домой? Этого вы не помните.

Что происходит в подобных случаях? Ваш мозг работает весьма эффективно. Запомнив повторяющуюся последовательность действий, он реагирует на нее соответствующим образом, и вам не приходится каждый раз заново обдумывать свои действия. Это называется привычкой.

Когда вы учитесь водить машину, вы программируете свои действия. Красный свет — остановка, зеленый свет — движение. Делай это, делай то. Приходит час, когда вы начинаете автоматически реагировать даже на определенные звуки. Слыша нарастающий рев двигателя, вы переключаете передачу.

Ваш мозг подобен компьютеру. Его реакция на известные стимулы предсказуема. Ваши глаза — это сенсорное устройство, а руки и ноги — механизм, который реагирует на сигналы извне. Программа под названием «Дорога домой» хранится в отдельной ячейке памяти, и когда ваши глаза или уши воспринимают сигнал, требующий запрограммированной реакции, вы автоматически вносите в свои действия соответствующие поправки.

Что вы делаете, пока едете домой знакомым путем? Вы размышляете о незапрограммированных решениях. Что это за решения? Это те решения, которые вы еще не успели принять.

Теперь представьте, что жена попросила вас по дороге домой купить молока. Приехав домой, вы получаете нагоняй. Почему? Вы ехали домой на автопилоте, обдумывая свои будущие решения, однако ваша программа не включала операцию «купить молоко». Поэтому вы забыли выполнить просьбу.

Типичное запрограммированное решение при правильном менеджменте — управление запасами. Вы определяете, какой объем запасов нужно иметь на складе, и, когда их количество приближается к установленному минимуму, делаете новый заказ.

Ведение бизнеса сплошь состоит из готовых программ — как производить продукцию, как продавать товар, как сформировать бюджет.

Пример незапрограммированного решения: «Как внедриться на новый рынок?» Разумеется, если мы оказываем консалтинговые услуги, обучая компании осваивать новый рынок, мы имеем дело с готовым алгоритмом. Но если вы делаете это впервые и речь идет не о повседневной, повторяющейся работе рутинного характера, вам придется принимать незапрограммированные решения.

Характер решений определяется спецификой конкретной функции менеджмента. Так А-деятельность предполагает главным образом запрограм-

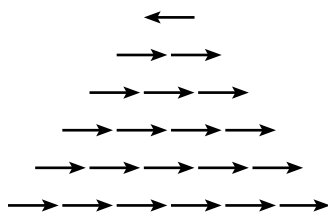
мированные решения. Вот что вы должны делать, а вот как это следует делать. Если вы хотите вновь и вновь добиваться успеха за счет рационализации, действуйте по правилам, применяя готовые алгоритмы.

Кто еще применяет готовые алгоритмы? **Р!** Приходилось ли вам перебивать на полуслове торгового агента, который занимается телефонным маркетингом? Нередко бедняге приходится начинать свою речь с самого начала. Почему? Потому что, обучая торговых агентов, мы занимаемся программированием.

Мы тратим миллионы если не миллиарды долларов, программируя людей на тренингах и семинарах, где всех участников обучают применять одни и те же приемы и методы.

Когда новый руководитель хочет осуществить преобразования, он встречает сопротивление. Как вы думаете, кто противится изменениям? Сама компания! Она потратила миллионы долларов на обучение людей — а значит, ее персонал уже запрограммирован, и изменения даются ему нелегко.

Однажды я видел книгу, посвященную изменениям, на обложке которой было изображено следующее:



Следующий момент.

Если у кого-то из тех, кто находится в основании пирамиды, возникла идея или проблема, может ли он решить все вопросы самостоятельно? Нет. Он должен дойти до самого верха, чтобы получить одобрение руководства. Легко ли пройти подобный путь, даже если компания проводит политику открытых дверей, повсюду стоят ящики для предложений, а менеджеры постоянно обходят рабочие места подчиненных? Эти факторы меняют ситуацию к лучшему, но не коренным образом. Поэтому люди на низовых уровнях организационной иерархии говорят: «Зачем тратить силы попусту? Если у меня появится хорошая идея, я найду ей применение в другом месте. Заведу собственное дело. Буду подрабатывать у себя в гараже после работы, или уволюсь, как только найду другое место. А пока я здесь — буду делать, что мне говорят, и получать зарплату».

Что происходит, если инициатива преобразований принадлежит руководству? Ведь основная задача высшего руководства — предвидеть будущее и возглавлять преобразования. Но какова вероятность того, что **Е** удастся

преодолеть бюрократические рогадки, которые создают **А**, и осуществить свои планы? Это не легче, чем зачать младенца, надев несколько презервативов.

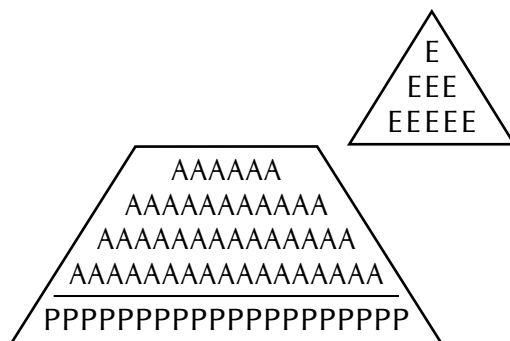
При этом никто не рассчитывает, что **Р** или **А** будут выполнять **Е**-функцию. Мы сознательно создали структуру, которая способствует функциональной специализации и поддерживает иерархию функций, и это лишило нас гибкости.

Некоторые организации негибки изначально — это правительственные учреждения, которые рождаются без головы. Они состоят сплошь из **А** и **Р**. Кто же занимается **Е**? Политики. Правительственные учреждения не имеют дискреционных полномочий. Вся полнота власти при планировании преобразований принадлежит политикам. Работников правительственных учреждений называют государственными служащими или государственными администраторами. В данном случае администрирование сродни обслуживанию.

Тот, кто занимается администрированием, не принимает решений. Он обслуживает принятое решение. Это прекрасно, но в результате мы получаем бюрократию, и это вполне закономерно.

Что делают политики, когда возникает потребность в изменениях? Они назначают людей на должности с учетом политических соображений. Речь идет о тех, кто находится в прямом подчинении у главы подразделения.

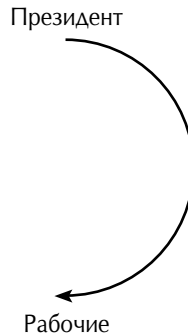
Как это выглядит?



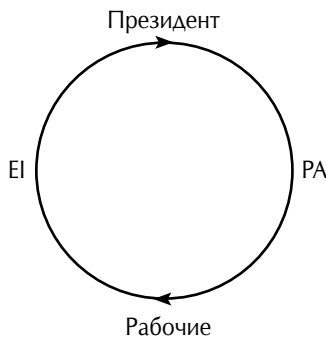
Я пришел к выводу, что иерархическая организационная структура, или так называемая пирамида, в том виде, в каком она применялась сотни, если не тысячи лет, не предназначена для стремительных изменений. Она годится для внедрения решений рутинного характера и обеспечивает эффективность и результативность в краткосрочном аспекте, но не в долгосрочной перспективе.

Эта структура линейна. Она предполагает, что мир является плоским. Поток энергии имеет одно-единственное направление — сверху вниз. По-

литика открытых дверей, обходы руководства и попытки президента урегулировать проблемы — это всего-навсего шунтирование артерий, которые закупорены по замыслу создателей системы. В такой структуре процветают Мертвые пни.



Поток энергии не может идти сверху вниз и снизу вверх под одним и тем же каналом. Поэтому организация должна включать параллельные структуры.



Как это сделать — тема для отдельной книги. Мы разработали модели таких структур в Институте Адизеса и внедрили их в сотнях компаний. Новая структура позволяет быстро осуществлять преобразования, которые носят устойчивый характер, и избежать появления Мертвых пней.

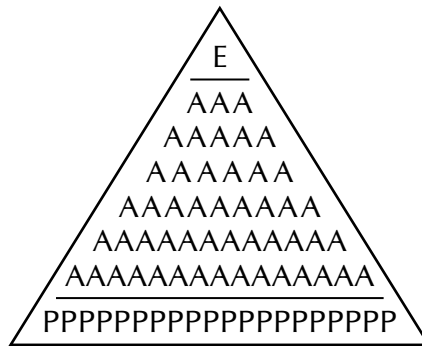
## Почему в организациях множатся А

Когда ваша компания была молодой, у вас было много **Р**. Все как одержимые занимались производством результатов. Чтобы выжить, нужно было изо всех сил толкать камень, удовлетворяя потребности клиентов. Как правило, в молодой компании очень мало **А**: секретарь, бухгалтер да, может быть,



один менеджер низового уровня — вот и все ее администраторы. Поэтому молодые компании относительно дезорганизованы. Здесь очень много **Е** и мало **А**. Такая компания не стоит на месте, она постоянно меняется, адаптируясь к меняющимся условиям.

Со временем происходит нечто весьма любопытное. Администраторы множатся. В компании появляются то новый руководитель, то очередной координатор. Организация развивается по закону Паркинсона. Объем работ остается прежним, но количество людей, которые следят за процессом, неуклонно увеличивается. Они начинают вытеснять **Е**, а затем и **Р**. В конечном итоге организация захлебывается избытком **А** и умирает.



### Е приходят и уходят, А остаются

В Израиле любят говорить: «Друзья приходят и уходят, враги остаются». Если перефразировать это высказывание, мы поймем, каким образом компания теряет своих **Е**. Пока организация невелика, в ней много **Р** и несколько **А** и **Е**. По мере роста компании соотношение **Е** и **А** начинает меняться, пока в высшем руководстве, во главе иерархии не остается один-единственный **Е**, которого больше не принимают всерьез, считая Поджигателем.

Мне неоднократно приходилось беседовать с основателями компаний, которые с грустью вспоминают дни, когда они могли принять решение за завтраком и внедрить его до обеда. Теперь на утверждение подобного решения, даже если ты остаешься стопроцентным собственником компании, требуется три месяца. Что произошло? Все упирается в **А!!!** Если пустить дело на самотек, **А** вытеснит **Е**, а со временем и **Р**.

Теперь организация состоит из людей, которые забыли, как выглядит камень. Им кажется, что главное занятие — это администрирование. Но **А**-функция — не самоцель. Это всего лишь управление теми, кто толкает камень. Нельзя заниматься администрированием во имя администрирования, задача **А** — обслуживать клиентов.

Когда жизненное пространство Е сужается, тот оказывается под угрозой исчезновения. Есть языки, в которых слова «предприниматель» больше не существует. Одна из моих книг, «Как преодолеть кризисы менеджмента» [3], переведена на 22 языка, и некоторые переводчики говорили мне: «В вашей книге есть слова, которые мы не можем перевести». «Какие например?» — спрашивал я. «Предприниматель», — отвечали они. «Предприниматель! — удивлялся я. — Быть того не может!»

Но это и вправду так. К примеру, в шведском, по утверждению переводчика, слово «предприниматель» существовало сотни лет назад, но не сохранилось в современном языке. «Так используйте старое слово! — предложил я. — Давайте вновь введем его в оборот. Может быть, возродив слово, мы постепенно сумеем возродить и само явление».

*Entrepreneur* — французское слово, но, как ни странно, в сегодняшней Франции так называют того, кто занимается строительством домов, поскольку данный феномен существует лишь в сфере недвижимости.

В России в коммунистическую эпоху «предпринимателями» называли тех, кто в любой момент мог угодить за решетку. Это слово было синонимом немецкого *Spekulant*. Так называют того, кто наживается за счет скупки и перепродажи, эксплуатируя чужой труд. Он не добавляет продукту ценности, а значит, представляет угрозу для общества.

Исчезновение слова говорит об исчезновении соответствующего феномена. Предприниматели стали видом, который в А-ориентированном индустриальном обществе находится под угрозой вымирания. Теперь, чтобы заполучить Е-руководителя, вам придется тратить миллионы долларов на жалованье и фондовые опционы! Цена Е растет, потому что их численность сокращается. Бесконечные тренинги, обучение, программирование оборачиваются бюрократизацией и приводят к тому, что нам все труднее найти, поддержать и взрастить Е.

Типичная структура организации делает акцент на функциональной специализации, и это мешает овладевать разнообразными навыками и осваивать сферы, в которых мы чувствуем себя неуверенно. В итоге мы теряем способность оперативно реагировать на изменения. К примеру, Р-руководитель, чтобы развиваться, должен с азав освоить администрирование. Если он не сумеет достаточно быстро научиться выполнять А-функцию, он превратится в Мертвого пня. Я знал известного хирурга, который став управляющим директором большой больницы, превратился в Мертвого пня, поскольку был не в состоянии справиться с административными обязанностями. В результате больница лишилась одного из лучших хирургов.

Подобное часто происходит в высокотехнологичных компаниях. Когда компания начинает расти, изобретателю/основателю приходится осваивать

А-функцию. Ему нужно следить за тем, чтобы компания нанимала подходящих людей, не похожих друг на друга, регулировать вопросы оплаты труда, определять политику в области техники безопасности, контролировать бухгалтерию и т. д. — то есть заниматься тем, что он не выносит и с чем не способен справиться. К чему это приводит? Мы теряем блестящего специалиста и получаем администратора, который превращается в Мертвого пня.

Что происходит с А, который получает повышение? Ему приходится сразу приниматься за выполнение Е-функции. В течение 35 лет он занимался исключительно администрированием, и не стоит рассчитывать, что он за один день превратится в Е. Ему это не под силу. Поведение, которое вознаграждается, входит у людей в привычку. До сих пор наш герой успешно выполнял А-функцию, какой смысл меняться? Он продолжает делать то, что умеет и что работало до сих пор, пока не станет Мертвым пнем. Он занимается А на должности, которая требует Е. Такое поведение дисфункционально. Вместо того чтобы возглавить преобразования, он чинит им препятствия. Лоуренс Питер и Раймонд Халл называют этот феномен «принципом Питера»: «В иерархии каждый служащий стремится достичь уровня своей некомпетентности» [4].

---

#### Принцип Питера

*В иерархии каждый служащий стремится достичь уровня своей некомпетентности.*

*Следствие 1. Если времени и ступеней в иерархии достаточно, каждый служащий поднимается до уровня своей некомпетентности.*

*Следствие 2. Со временем каждая должность будет занята работником, недостаточно компетентным для выполнения своих обязанностей.*

Лоуренс Питер и Раймонд Халл,  
«Принцип Питера»

---

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.

Причины появления Мертвого пня тесно связаны со структурой организации. Опасность таится именно здесь. Если организация не изменит

свою структуру таким образом, чтобы в РАЕИ-кодах руководителей исчезли прочерки, и не начнет поощрять гибкость, Мертвые пни — раковая опухоль, которая рано или поздно убивает организацию, — будут появляться вновь и вновь.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

1. Bell, Gerald: *The Achievers* (Chapel Hill, N.C.: Preston Hill, 1973), Chapter 7.
2. Miller, Arthur: *Death of a Salesman: Certain Private Conversations in Two Acts and a Requiem* (New York: Viking, 1949).
3. Adizes, Ichak: *How to Solve the Mismanagement Crisis* (Santa Monica, Calif.: Adizes Institute, 1985).
4. Peter, Laurence J.; and Raymond Hull: *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong* (New York: William Morrow & Co., 1969).





Распространенные комбинации функций дают нам еще десять стилей неправильного управления. Таким стилям и посвящена эта глава.

Хотя речь пойдет лишь о стилях неправильного менеджмента, в каждом случае вам будет нетрудно представить соответствующий стиль успешного управления. Для этого достаточно отбросить недостатки. Чтобы представить подобного руководителя в роли лидера, добавьте к его коду умение объединять людей и попытайтесь представить, как он мобилизует их на выполнение функций, с которыми справляется сам. Так, **paEI** будет объединять людей во имя реализации планов на будущее, а **Pael** — для выполнения неотложных задач.

## Надсмотрщик PA--

Надсмотрщик нацелен на достижения, результаты и контроль. Его интересуют эффективность и результативность — *что* делают люди и *как* они это делают. Если такой руководитель владеет хотя бы минимальными навыками выполнения **E**- и **I**-функций, он превращается в типаж, который я называю Бригадиром. Однако в отсутствие **E** и **I** он лишен творческого начала и не способен ладить с людьми.

Подобный руководитель автократического типа воспринимает организацию механистически. Его планы и действия расписаны до мелочей. Он придает огромное значение прецедентам и опыту прошлого. **P**-ориентация означает, что он всецело сосредоточен на выполняемой работе и заставляет других трудиться в поте лица. **A**-склонности заставляют его уделять самое пристальное внимание эффективности и контролю процессов. Он предпочитает нисходящую коммуникацию. Надсмотрщики часто встречаются среди военных. Избыток руководителей такого типа угрожает компании стагнацией.

Чем Надсмотрщик отличается от Героя-одиночки? Прежде всего тем, что он обожает наводить порядок и регулярно устраивает собрания персонала. В отличие от Бюрократа, которого волнует процесс, а не результаты, для Надсмотрщика важны и цели, и средства. В книге «Потеря веры» (Breach of Faith) [1] Теодор Уайт цитирует главу администрации президента Никсона, Г.Р. Холдемана: «Меня никогда не занимала суть проблем. Я механик от политики. Мое дело — программы, а не проблемы, речи и фразы... Я лишь занимаюсь компиляцией». Такая позиция характерна для Надсмотрщика или Бригадира. Боб Холдеман был сотрудником и другом Института Адизеса вплоть до своей кончины. Нам всем очень не хватает Боба. Однажды я спросил его: «Боб, как ты управлял персоналом Белого дома?» Его ответ был типичен для Надсмотрщика или Бригадира: «Я держал людей в страхе!»

Надсмотрщик негибок и упрям. Главное, чтобы работа была выполнена, причем так, как считает нужным он сам. Он зорко следит за деталями, сроками и процедурами и почти не обращает внимания на людей. Он не способен на сострадание и не слушает отговорок. Он так деловит и беспристрастен, что люди считают его холодным и бесчеловечным. Он действует как машина, которую не попросишь об одолжении.

С другой стороны, его поведение всегда предсказуемо, и те, кого не смущает роль раба, приспособляются к такому начальнику без особого труда. Его подчиненные всегда знают, чего ждать от босса. Они боятся его, но понимая, что люди для Надсмотрщика — всего лишь орудия труда, смиряются. Подчиненные, которые не выносят неопределенности, боготворят такого руководителя и готовы идти за ним на край света.

Однако по иронии судьбы сам Надсмотрщик часто становится игрушкой в руках других людей. Он заставляет своих рабов добиваться целей, которые ставят другие, у него нет собственной программы действий. Обычно это верный слуга, который усердно трудится и добросовестно выполняет полученные распоряжения. Чтобы угодить начальству, он, не задумываясь, выполняет любые приказы.

Те, в ком сохранилась хоть капля независимости и самоуважения, презируют Надсмотрщика. Удушающая атмосфера и бесчеловечный принцип «ничего, кроме работы» рано или поздно заставляют их уволиться. Однако другие считают безопасность и предсказуемость вполне приемлемой компенсацией за порабощение. Спустя некоторое время такие люди уже не хотят свободы — ведь она внесет в их жизнь неопределенность.

Как руководитель становится **РА**--? Обычно это происходит, когда его повышают в должности. Такой работник, как правило, отличается целеустремленностью и скрытой жадой власти. Он работает не покладая рук, добивается хороших результатов и благодаря успехам в качестве **Р** закономерно оказывается на руководящей должности. Получив повышение, он по-прежнему думает в первую очередь о результатах, однако, требуя результатов от подчиненных, начинает уделять внимание администрированию и контролю. Теперь, управляя людьми, он может утолить свою жажду власти.

Не получив повышения, он бы остался чистым **Р**. Пока он был рядовым сотрудником или «рабом», нехватка **А**, **Е**, и **И** не бросалась в глаза, но когда он делается руководителем, эти недостатки оборачиваются дисфункциональным поведением и принимают злокачественную форму. Каков результат? Появление Надсмотрщика.

Надсмотрщик нетерпелив по отношению к себе и другим. «Пошевеливайтесь», — говорит он окружающим всем своим видом. Он немногословен, его холодные цепкие глаза видят вас насквозь, его движения порывисты и



резки. Он часто перебивает собеседника на полуслове и заканчивает фразу за него. Если собеседник не позволяет себя перебить, Надсмотрщик злится — не только на него, но и на самого себя за то, что он утратил контроль над разговором, — и, сменяемый нетерпением, сбивает говорящего с мысли. Уставившись на собеседника, он, поигрывая желваками, демонстративно ждет, пока тот, наконец, закончит.

Если собеседник выше Надсмотрщика по статусу и подобное поведение недопустимо, наш герой находит другой способ остановить говорящего, используя язык жестов. Он начинает, к примеру, раскачиваться взад-вперед, переваливаясь с носков на пятки. Подобные движения выглядят угрожающе. Когда он наклоняется вперед, кажется, что он вот-вот упадет или прыгнет вперед. Отшатываясь назад, он со стуком сводит каблуки вместе, а иногда выразительно прищелкивает языком или причмокивает губами.

В литературе, посвященной менеджменту, описан похожий тип. Джеральд Белл называет его «Командиром» [2]. Такой человек пытается контролировать все, что происходит вокруг. В ошибках он всегда винит подчиненных. Он ненавидит неопределенность и для самоуспокоения разбивает все и вся на категории. Говорят, что на свете «существует два типа людей: те, кто делит все на черное и белое, и все остальные».

Командир придает краткосрочным задачам такое же значение, как и стратегическим целям. Для него существует лишь одно направление коммуникации: сверху вниз! Он скажет вам, что и как нужно сделать, и разговор окончен.

По мнению Белла, Командир лучше всего работает в относительно стабильных условиях. Когда задача четко сформулирована и сроки определены, Командир жестко контролирует работу подчиненных, фиксируя каждый их шаг и строго следя за средствами достижения цели.

Организации, которой руководит Надсмотрщик, недостает творческой энергии. Она не способна быстро адаптироваться к изменению внешних условий. Такой подход может быть весьма эффективен в краткосрочном аспекте, однако со временем он деморализует людей, и они начинают увольняться. По служебной лестнице поднимаются те, кто не создает проблем, и это подавляет в людях творческое начало.

Когда **РА**-- покидает организацию, ее продуктивность ощутимо снижается. Рвение людей ослабевает. С одной стороны, они испытывают облегчение, с другой — их раздражает возмущение и желание взбунтоваться.

Что происходит, если Надсмотрщик успешно справляется с интеграцией, объединяя идеи и сплачивая людей? Такого руководителя я называю Милостивый государь. Речь о нем пойдет далее.

## Милостивый государь PA-I

Милостивый государь успешно справляется с тремя функциями: производство результатов, администрирование и интеграция. Его интересуют краткосрочные результаты **P**, эффективные системы контроля и управления **A**, и при этом он способен сплотить людей при реализации принятых решений, то есть выполнять **I**-функцию. В отличие от Надсмотрщика, который просто заставляет людей работать, Милостивый государь позволяет подчиненным предлагать и обсуждать идеи, хотя итоговое решение неизменно принимает сам. Зачастую **PA-I** выслушивает чужие идеи, отбирает из них лучшие, добивается всеобщего согласия, а когда речь заходит о достижении целей, начинает действовать как Надсмотрщик. Поскольку люди поддерживают отобранные идеи, Милостивый государь пользуется влиянием и успешно добивается своего.

Милостивый государь сух и холоден с людьми. Подчиненные боготворят его и работают, не жалея сил, чтобы дело было сделано так, как требует босс. У них нет собственных идей, как нет их и у самого босса. Он не Бог. Если бы Милостивый государь обладал хотя бы минимальными **E**-навыками, из него мог бы получиться Лидер-тактик **PAeI**. Без таких навыков он остается всего лишь правителем, который умеет мягко склонить людей к выполнению работы.



Надпись на ящике перед Надсмотрщиком, который выбивает барабанную дробь, — «Ящик для предложений».

Не будучи **Е**, Милостивый государь не обладает харизмой и не способен надолго сплотить людей, воодушевив их планами на будущее. Обладая **I**-навыками, Милостивый государь может добиться неплохих результатов в краткосрочном аспекте. Однако когда он уходит из компании, группа его последователей со временем распадается, поскольку система внедрения постепенно устареет, а объединяющие идеи отсутствуют.

Не имея собственных идей, Милостивый государь действует как член команды **AI**, который воплощает идеи других, чтобы добиться **P**. Ниже я цитирую статью про Сайруса Вэнса, опубликованную в *New York Times*. Там, где упоминаются различные функции, я снабдил текст своими пометками.

«В Пентагоне он приобрел репутацию умелого руководителя, способного проводить в жизнь соответствующую политику [**A**] и ладить с военными [**I**], даже когда отношения министра обороны Макнамары и армии стали портиться... Кое-кто из тех, кто работал с ним в прошлом, считают, что он придает слишком большое значение консенсусу, подолгу выслушивая чужие мнения, прежде чем выработать собственную позицию [**I**]. Он не берет быка за рога, но включается в работу до того, как станет ясен исход, особенно если речь идет о вопросах нравственного характера [**I**]. ...Некоторые считают, что Вэнс лишен воображения [отсутствие **E**]... О нем говорят как о хорошем исполнителе [**P**], преданном члене команды [**I**]... Он всегда предпочитал, чтобы инициативу брал на себя Белый дом [отсутствие **E**]... Профессиональные дипломаты, знакомые с Вэнсом, считали, что его департамент наверняка отличает образцовый порядок [**A**], но при этом его роль довольно скромна [отсутствие **E**]... Картер подчеркивал компетентность Вэнса, но никогда не говорил, что он блистает по концептуальной части или способен внести нечто новое в политику [отсутствие **E**]... Вэнс — превосходный технократ [**P**] с острым умом, который четко исполняет политику президента [**A**]» [3].

Чаще всего (четыре раза) в приведенном отрывке упоминается **I**-функция. **A**-начало упомянуто трижды, **P** — дважды, а отсутствие **E** подчеркивается четыре раза. Таким образом стиль Вэнса либо **PA-I** (Милостивый государь), либо **PaеI** (Пастырь).

Что происходит, если Милостивый государь не нацелен на получение результата? В этом случае мы получаем Заботливого бюрократа.

## Заботливый бюрократ -**A-I**

Такой руководитель не слишком категоричен. Форма и люди — **A** и **I** — занимают его куда больше, чем **E** и **P** — идеи и результаты. Заботливого бюрократа можно назвать и Доступным руководителем. Чем бы он ни занимался, он будет стараться привлечь людей к работе в команде, уделяя

этому куда больше внимания, чем прочие руководители. Заботливый бюрократ стремится создать систему контроля, которая не вызывает недовольства людей. Создав и внедрив такую систему, он соблюдает установленные правила. Его I-навыки позволяют его подчиненным чувствовать себя более комфортно, чем под началом Бюрократа.

Пока вы не нарушаете правила, Заботливый бюрократ любезен, внимателен и сговорчив. Двери его кабинета всегда открыты, но подобно Горячему стороннику порой он лишь делает вид, что готов взять идеи подчиненных на вооружение. На самом деле его мало волнуют результаты, он не склонен к преобразованиям и не терпит конфликтов.

Заботливый бюрократ регулярно проводит собрания, где позволяет людям высказаться. Он демонстрирует интерес к мнению окружающих, подбадривает и воодушевляет людей. И все же его установка такова: «Мы должны постараться, чтобы система работала как положено». Подчиненные должны приходить на работу вовремя и ладить между собой и с начальством.

Тренинги и инструктажи под руководством Заботливого бюрократа проводятся чаще, чем при Бюрократе, а людям неизменно оказывается помощь, однако и в том, и в другом случае нет ориентации на результат. Поначалу подчиненным Заботливого бюрократа нравится приятная атмосфера в организации. Создается впечатление, что организация работает эффективно, а люди доброжелательны и готовы прийти на помощь. В компании формируется этакое общество взаимного восхищения. Однако со временем становится понятно, что подобный стиль управления приводит к застою. Люди работают без энтузиазма, стремление к конкретной цели отсутствует, смелых идей нет и в помине, преобразования не планируются. Разногласия замалчиваются и не обсуждаются публично. Организация становится похожей на курорт для пенсионеров.

Заботливый бюрократ может выжить лишь в стабильной среде при отсутствии конкуренции. В государственных бюрократических организациях он чувствует себя как рыба в воде, поскольку здесь он выполняет свою работу, не раскачивая лодку и не создавая трений. В сущности, это просто доброжелательный Бюрократ.

Рассмотрим еще одну комбинацию функций. Менеджера, который умеет добиваться результатов и ладить с людьми, но не имеет ни концепции, ни системы, я называю Тренером малой лиги.

## Тренер малой лиги P--I

Тренер малой лиги отлично умеет добиваться результатов и спланировать подчиненных. Он прекрасный координатор и умеет находить компромисс при достижении краткосрочных целей. Порой P--I страдает избытком

идеализма и необоснованно придирается к подчиненным, но он мастерски формирует команды. Обладая минимальной А- и Е-компетенцией, он мог бы стать Пастырем **Pael** и успешно выполнять обязанности руководителя низшего звена. Его не интересуют внешние условия работы компании — рынок, поставщики, отношения с банками и местным населением, — и он не настаивает на соблюдении формальностей. Он поощряет и поддерживает тех, кто делает свое дело.

В отличие от Героя-одиночки Тренер малой лиги очень внимателен к людям и стремится добиться единодушия. Он редко управляет по принципу «сверху-вниз», который так близок **P---**. В отличие от Горячего сторонника Тренер малой лиги умеет добиваться результата. В нем есть что-то от молодежного вожака или провинциального политика. Он стремится воодушевить людей, а затем направляет их энергию на производство результатов. Однако такой стиль приносит плоды лишь в краткосрочном аспекте, поскольку **P-I** ограничивается краткосрочными задачами тактического характера. Он не умеет закреплять свои достижения, не разрабатывает стратегию и не выдвигает серьезных идей. Поэтому ему никогда не стать тренером высшей лиги.

Что получится, если лишить Тренера малой лиги умения работать с людьми, добавив ему предпринимательских качеств?

## Основоположник **P-E-**

Менеджера, который способен выполнять только **P** и **E**-функции, я называю Основоположником, потому что он обожает создавать организации, но ему редко удастся продвинуться дальше этапа «прорастания зерна».

Он весьма энергичен и с самого начала предвидит судьбу своих проектов. Целеустремленный Основоположник блистает на ранних этапах развития компании, пока она невелика. Однако в долгосрочной перспективе организация нередко перерастает его возможности. Когда возникает потребность формализовать контроль, его стиль теряет эффективность и становится дисфункциональным, поскольку **P-E-** не способен ни к администрированию, ни к интеграции, которые со временем становятся все более важны для устойчивого роста компании.

Основоположник креативен, готов рисковать и обычно весьма общителен. Он более дальновиден, чем Герой-одиночка, благодаря развитому **E**-началу и в отличие от Поджигателя нацелен на результат.

Основоположник сам разводит костры и сам поддерживает огонь. У него может быть до 30 подчиненных, но обычно он превращает организацию в театр одного актера, поскольку ему некогда делегировать полномочия или спланировать людей. Его идеи воодушевляют. Он умеет добиваться результата, и его подчиненные стараются ему подражать.

Если бы менеджер с такими задатками умел выполнять А- и I-функции, он мог бы не только создать организацию, но и успешно возглавлять ее. Но поскольку Основоположник не способен к администрированию и интеграции, его несостоятельность сдерживает рост организации, и последняя обычно разваливается с его уходом.

Существует еще один тип менеджера с кодом Р-Е-. Это Неудавшийся руководитель из профессионалов. Он может оказаться художественным руководителем творческой организации, директором больницы или заведующим кафедрой в вузе.

Я называю его неудавшимся, поскольку ему нет дела до административной работы и работы с людьми. Скорей всего его повысили в должности за то, что он проявил себя как профессионал с предпринимательской жилкой. Однако чтобы управлять организацией, мало уметь танцевать, лечить или учить.

На новом месте он теряется и падает духом. Назначение на новую должность кажется ему ошибкой, и он рассматривает его как временный шаг, который является актом самопожертвования с его стороны или следствием его склонности к саморазрушению. Он играет роль мученика, непрерывно напоминая всем вокруг, что он ненавидит управлять, удручен своими обязанностями и тоскует по настоящему делу. Впрочем, он никогда не возвращается к искусству, медицине или исследовательской работе. В нем просыпается жажда власти. Возможность быстро влиять на ситуацию на управленческом поприще приносит ему куда больше удовлетворения, чем признание его профессиональных заслуг, которого иногда приходится ждать целую вечность.

Чтобы стать хорошим художником, человеку нужны качества Р и Е. Способности к администрированию и интеграции куда менее важны. Писатель или художник должен найти идею, отобрать средства для ее выражения и довести дело до конца. Творцу нужно Е, чтобы созидать новое, и Р, чтобы воплощать свои идеи в жизнь. Кроме того, Р-ориентация помогает ему расстаться со своим детищем, когда труд будет завершен. Художник, лишенный Р, либо никогда не закончит работу, либо не сумеет расстаться с готовым произведением. Тот, кто успешно справляется с Р, но не способен к Е, творит ради денег: он создает произведения искусства, но не стесняется повторяться.

В некоторых сферах деятельности стиль Р-Е- не является недостатком. Однако такой человек не годится в руководители. Носители данного стиля плодотворно трудятся и отличаются здоровым честолюбием, и в результате их нередко назначают на управленческие должности. Великий актер может стремиться в режиссеры. Блестящий врач становится директором больницы. Лучшего исследователя просят возглавить университет. Одна-

ко способности выполнять **Р-** и **Е-**функции оказывается недостаточно, чтобы соответствовать новым требованиям. Актер не может ставить спектакли, если он не способен к **I**. Став художественным руководителем, он не справится с работой, когда понадобится вести совет директоров, осуществлять систематическое планирование или привлекать средства, то есть заниматься **A**.

Отличный врач, которого назначили главой администрации больницы, начинает без передышки ссориться с коллегами, поскольку ему недостает **I**. Будучи никудышным **A**, он не умеет контролировать бюджет, нанимать квалифицированных медсестер и следить за обработкой информации.

К сожалению, в университетах **Р-Е-** очень часто оказываются на управленческих должностях. К чему это приводит? Количество курсов растет, но их содержание остается прежним, несмотря на новые имена. Обмен научными знаниями на факультете — миф, который поддерживают лишь новые члены преподавательского состава. В университете **Р-Е-** нередко оказывается в кресле руководителя благодаря обилию публикаций. Но под силу ли ему объединить других творческих людей? Способен ли он выполнять обязанности администратора? Чтобы успешно руководить профессионалами, требуется **A** и очень много **I**.

И Основоположник, и Неудавшийся руководитель из профессионалов не справляются с административной работой и тем самым отталкивают свое окружение. Их по-прежнему уважают как специалистов, но презируют за то, что они не могут навести порядок в делах подразделения.

Сумеет ли справиться с профессиональной организацией носитель стиля **-A-I**? Скорей всего нет, поскольку в отсутствие **Р** и **Е** он вряд ли будет пользоваться доверием специалистов, которые работают под его началом. Без **Р** и **Е**, которые делают его хорошим актером, врачом, преподавателем или ученым, такого руководителя с самого начала ждут огромные трудности.

И все же **-A-I** мог бы лучше справиться с обязанностями руководителя, чем **Р-Е-**, — он не пожалел бы времени на то, чтобы завоевать расположение профессионалов и сумел бы обеспечить им соответствующую поддержку.

Однако хотя **Р-Е-** совершает гораздо больше серьезных управленческих ошибок, за профессиональные достижения ему прощают административные промахи. Люди считают его мучеником, которому «нужно уносить ноги», пока его «не раздавила система».

Во главе профессиональных организаций — творческих союзов, академических и медицинских учреждений — и высокотехнологичных компаний должен стоять тандем из двух человек: руководитель-профессионал **PaEi**-типа и административный директор, который практикует **pAeI**-стиль. Организации нужны оба.

Сумеют ли сработаться **Р-Е**- и **-А-И**? Едва ли. Такие люди не могут работать вместе ни при каких обстоятельствах, поскольку ни один из них не способен оценить вклад другого. А если **Р-Е**- и **-А-И** не будут уважать друг друга, они не смогут сотрудничать.

Поэтому чрезвычайно важно, чтобы руководитель умел выполнять все функции — и в первую очередь **И**. Это позволит ему воздавать должное своим коллегам. Лучше всего, если руководитель-профессионал будет носителем **РаЕИ**-стиля, который является большой редкостью, поскольку лучшие специалисты редко бывают хорошими интеграторами. Как правило, они добиваются успеха за счет **Е**-ориентации, а любимое занятие **Е** — гнать волну, а не сглаживать углы. Важно, чтобы менеджер-профессионал имел хотя бы минимальные **И**-навыки. К сожалению, в организации нередко выдвигают на руководящую должность человека с ярко выраженными предпринимательскими качествами, которые развиваются в ущерб **И**.

## Изобретатель-одиночка **РАЕ**-

Изобретатель-одиночка — мастер воплощать в жизнь сложные проекты. Он лелеет свое детище, пока не появятся результаты. Благодаря **Е**-качествам он видит общую картину и понимает, чего можно достичь. Развитая способность к **Р** делает его целеустремленным. **А**-склонности помогают ему создать систему, которая позволяет получить нужный результат. Но без **И** его деятельность остается театром одного актера.

Организация, которой руководит Изобретатель-одиночка, может перерасти своего руководителя благодаря его **А**. (Подобное невозможно в компании, которую возглавляет Основоположник.) И все же, если Изобретатель-одиночка покинет компанию, ее ждут проблемы, поскольку он единолично занимался производством результатов, администрированием и предпринимательством. Подчиненным отводилась пассивная роль. Он не создал команды производителей, администраторов и предпринимателей, которая способна поддерживать прежние темпы роста. Из **РАЕ**- выйдет отличный руководитель проекта, который работает в условиях нестабильной внешней среды. У него есть масса идей о том, как добиться результата и как организовать систему, которая способствует достижению результатов, но он не в состоянии создать условия, в которых подчиненные научатся разрабатывать аналогичные программы.

Изобретатели-одиночки встречаются в строительной промышленности и в инвестиционной сфере. У людей такого типа масса блестящих идей, они знают, как добиться своего, и умеют организовать рабочий процесс. Но они не могут обеспечить преемственность. Когда сделка заключена, ставится точка. Когда такой руководитель покидает компанию, ей приходится нелегко.



## Демагог --ЕI

Из такого руководителя может выйти отличный продавец, умеющий убеждать, или посредственный политик. Хотя Демагог подходит к делу творчески и умеет адаптироваться, он не интересуется результатами своих усилий из-за отсутствия **Р**.

Демагог-политик выясняет, какие идеи поддерживают избиратели, и включает в свою программу соответствующие обещания. Однако ему недостает системы и умений, которые позволяют сдерживать эти обещания (отсутствие **А** и **Р**). Найти идею (неважно какую), которая дает возможность сплотить людей, ему помогают предпринимательские способности.

Если бы такой руководитель обладал хотя бы минимумом **Р** и **А**, из него мог бы получиться Государственный деятель, **paEI**. В отсутствие таких качеств Демагог думает лишь о том, как воодушевить и заинтересовать людей, чтобы заручиться их поддержкой на выборах. Он дает безответственные обещания. Его не волнует, что из этого выйдет. Его занимают лишь результаты ближайших выборов, а дальнейшее пусть образуется само собой.

От Поджигателя **-Е-** Демагог отличается тем, что выдвигает идеи не для того, чтобы потешить собственное эго. Он прислушивается к пожеланиям людей и старается понять, чего они хотят и на что рассчитывают. Обладая развитыми **I**-навыками, он улавливает подводные течения в обществе, а **Е**-качества позволяют ему стать выразителем интересов этих течений. Его обещания ласкают людям слух.

Своими идеями Демагогу удается так взбудоражить подчиненных, что те готовы идти за ним на край света, тогда как подчиненные Поджигателя не идут за ним, хотя и демонстрируют показное рвение.

Чем Демагог отличается от Горячего сторонника **--I?** Горячему стороннику во имя интеграции приходится лично общаться с каждым, поэтому он способен сплотить лишь небольшую группу. **--EI** же объединяет людей исключительно за счет своих идей.

Подчиненные Демагога вынуждены постоянно принимать своеобразный контрастный душ. В присутствии босса его идеи кажутся увлекательными и вполне разумными. Однако когда он уходит, вопрос о том, с чего начать и что делать, остается открытым. «Так чего же он хочет на самом деле?» — недоумевают люди. Демагог говорит подчиненным то, что те хотят услышать, и вдохновляет их на свершения — но какие именно?

В Мексике такого лидера называют Alka Seltzer — «сельтерская вода». Он способен облегчить вам жизнь, но ненадолго. Спустя несколько часов вам снова становится дурно.

Белл называет руководителя такого типа Актером. Обычно Актер — прекрасный управленец и проницательный политик. Он отлично ладит с людьми, чрезвычайно динамичен и способен делать несколько дел одновременно.

«Чтобы добиться успеха, — пишет Белл, — Актер развивает в себе способность манипулировать другими людьми». Он умеет создавать видимость участия, добиваться особых условий, налаживать связи с другими Актерами, ставить себе в заслугу чужие успехи и раздавать комплименты [4].

Что происходит, когда Демагогу приходится работать с носителями иных стилей неправильного управления? Одна из самых опасных комбинаций для организации — это тандем Демагога и Надсмотрщика, где первый — руководитель, а второй — подчиненный.

Идеи и распоряжения Демагога весьма туманны, в то время как Надсмотрщик нуждается в предельно четких указаниях. Это приводит к тому, что подчиненный истолковывает директивы босса на свой лад и добивается их исполнения. Демагог не видит в этом проблемы, поскольку его мало волнует, чем занимаются подчиненные. Как и Поджигатель, Демагог получает удовольствие от одного того, что кто-то поддерживает его и готов воплощать в жизнь его идеи. Тем временем Надсмотрщик, лишенный творческой жилки, может заварить невообразимую кашу.

Трагическим примером такого развития событий может служить Уотергейтский скандал. Президентом в то время был Ричард Никсон, а Г.Р. (Боб) Холдеман и Джон Эрлихман, его помощники, занимались делами Белого дома. Имея весьма амбициозные взгляды на управление государством, своиственные Е, Никсон, тем не менее, был неуверенным в себе человеком и остро нуждался в поддержке и одобрении — черта I, — о чем свидетельствует его болезненная реакция на критику в средствах массовой информации. Поэтому у него в подчинении работали Надсмотрщики вроде Холдемана, которые служили ему верой и правдой.

То, что произошло в результате, можно расценить как чудовищное недоразумение. Никсон, руководитель **paEI**- или **--EI**-типа, отдал слишком туманные распоряжения, которые были истолкованы и выполнены Холдеманом без учета реальных условий и нравственных соображений [5].

Поэтому работа тандема **PA--** и **--EI** чревата катастрофическими последствиями. В то же время носители стилей **PaEi** и **pAeI** могут успешно сотрудничать, если **pAeI** согласен оставаться на вторых ролях. Такие пары руководителей нередко управляют больницами, театрами, операми и университетами.

Следующий стиль неправильного управления возникает, когда восторженный Демагог обладает организаторскими способностями.

## Мнимый лидер **-AEI**

Такой руководитель генерирует идеи, объединяет вокруг них людей и создает систему для их реализации. Однако система, созданная Мнимым ли-

дером, не производит результатов. Люди идут за ним и выполняют порученные задачи, но со временем теряют веру в босса, поскольку он никогда не выполняет своих обещаний. Мнимый лидер организует и сплачивает персонал во имя миссии компании, но в итоге все усилия оказываются тщетными.

Лишиться **Р**-навыков нетрудно. Получив слишком большую власть, руководитель рискует утратить способность трезво оценивать настроение людей, которая так нужна **Р**. Либо он может до такой степени уверовать в собственную непогрешимость, что забывает, что **Р** без знаний не принесет плодов. Именно так потерпел поражение Гитлер. Он игнорировал информацию — особенно неприятную, — которая поступала с фронта.

Часто Мнимым лидером оказывается руководитель, которого наняли, чтобы спасти умирающий бизнес. Люди ждут от такого человека слишком многого, воспринимая его как избавителя. Он может быть весьма целеустремленным, но если он не успел изучить технологию своей новой компании или особенности ее рынка, его **Р**-качества бесполезны, а способность добиться результата — сомнительна. Такой человек может быть блестящим предпринимателем, администратором и интегратором, но, не владея техническими ноу-хау, он просто не понимает, что нужно делать.

Можно привести массу примеров руководителей такого типа — хороших администраторов, предпринимателей и интеграторов, нацеленных на успех, которые не обладают техническими знаниями в соответствующей области и не имеют времени приобрести эти знания. Такие руководители не в состоянии добиться результата.

В книге «Планирование на уровне высшего руководства» (Top Management Planning) [6] Джордж Стайнер рассказывает о том, что произошло с Winchester Company в 1920-е и 1930-е годы. Президент компании назначил на ключевые позиции менеджеров, не имеющих нужного опыта. Это старая история, но если подставить в нее другие имена и добавить несколько нулей, вы увидите, что ситуация, которая ведет к провалу, повторяется вновь и вновь.

В 1923–1924 годах Winchester Company выбросила на рынок около тысячи новых видов продукции. К несчастью, эти продукты конкурировали с теми сортами хлеба и масла, которые компания выпускала уже много лет, и, чтобы увеличить объем продаж, она решила объединиться со своим основным конкурентом. Теперь сотрудники Winchester были вынуждены продавать продукцию, которую они еще недавно критиковали. Продажи упали с 18 миллионов долларов в 1923 году до 7 миллионов в 1931-м.

Инноваций и преобразований недостаточно для успеха. Чтобы планировать инновации и здраво оценивать ситуацию, менеджер должен обладать глубокими специальными знаниями. Преобразования ради преобразований могут обернуться катастрофой.

Далее мы поговорим о стиле неправильного управления, который представляет собой сочетание **Е** и **А** при отсутствии **Р** и **І**. Менеджера такого типа я называю Занудой.

## Зануда -АЕ-

Зануда постоянно выдвигает идеи, предлагая преобразования и нововведения, и стремится контролировать любую работу до мелочей. При этом он безразличен к окружающим и не способен к интеграции чужих идей.

Поведением он напоминает шизофреника. Его раздражают внутренние противоречия. Потребность контролировать противоречит стремлению к переменам. Его захватывают открывающиеся возможности, но он боится рисковать и опасается трудностей, которые могут помешать добиться успеха.

Неудивительно, что при подобной непоследовательности **Р**-ориентация либо отсутствует, либо остается в зачаточном состоянии.

Зануда, как правило, растерян и подавлен собственной несостоятельностью. Это делает его мрачным, неудовлетворенным и агрессивным. На собраниях он неизменно отстаивает противоположную позицию. К примеру, если на повестке дня стоит обсуждение деталей оперативного контроля, он начинает рассуждать о «широком контексте» и сетует, что «компания плохо адаптируется к меняющимся потребностям рынка». Если разговор заходит о долгосрочных тенденциях, он обязательно начнет говорить о трудностях и рисках, связанных с преобразованиями.

Задиристый **-АЕ-** обожает спорить ради спора. С ним невозможно договориться, и это делает его непопулярным.

Если бы такой руководитель хотя бы отчасти обладал **Р**-навыками, он мог бы отлично решать проблемы. Взяв сложную проблему (**Е**-ориентация), он мог бы структурировать ее таким образом, чтобы она стала контролируемой (**А**-ориентация), и добиться результата (**Р**-навыки). Однако при полном отсутствии **І** ему не стать консультантом. В лучшем случае **рАЕ**-может стать грамотным аппаратным работником. Поручите ему писать отчеты. Не позволяйте ему руководить.

Зануда напоминает типаж, который Белл называет Нападающим [7]. Нападающий восстает против власти и социального устройства. Так проявляется его **Е**-начало. Однако, будучи **А**, он то и дело придирается к мелочам. Когда ему поручают проект, он тратит массу сил на поиск и исправление ошибок, совершенных ранее. При этом он, как ни странно, старается избежать ответственности и не проявляет интереса к задачам, требующим решения. Это говорит о дефиците **Р**. Не имея **І**, он проецирует свои внутренние противоречия на окружающих, тем самым отталкивая от себя людей.

Чтобы оградить себя от внешних воздействий, Нападающий сколачивает группу себе подобных. Члены группы ведут себя цинично и нападают на все вокруг. Они то обнаруживают свое **A**, утверждая, что та или иная задача нуждается в более жестком контроле, то проявляют свое **E**, заявляя, что работа в организации идет слишком вяло: «Нельзя стоять на месте».

Какой бы подход ни был избран, Нападающий непременно займет противоположную позицию. То и дело меняя точку зрения, он не в ладах даже с самим собой. Это делает его язвительным, ожесточенным, придирчивым и мрачным. Он настоящий Зануда. В качестве консультанта **-AE** опасен, поскольку он предлагает идеи, призванные изменить систему и улучшить контроль, но не придает значения работе в команде и весьма смутно представляет назначение системы в целом.

## Харизматический гуру **P-EI**

Успешный лидер создает новые направления (**E**), воодушевляет коллег и подчиненных (**I**) и добивается результатов (**P**), систематизируя процесс (**A**). Харизматический гуру добивается результатов с помощью собственной харизмы.

В отличие от Демагога Гуру способен обеспечить результат и оценить ситуацию в целом в настоящем и будущем. Он объединяет людей и готов осуществлять преобразования. Он думает в первую очередь о следующем поколении, а не о ближайших выборах.

Творческое начало Харизматического гуру нацелено на результат. Он верен поставленным целям и направляет свои предпринимательские способности на их достижение. При этом он умеет убеждать и спланировать людей, воодушевляя их своими идеями. Это и делает его Гуру.

Однако недостаток **A** не позволяет ему создать систему и осознать важность процесса. Таков стиль Гуру, который вызывает восхищение у его последователей. Когда он покидает организацию, персоналу приходится немедленно браться за систематизацию его учения и создание ритуалов, иначе плоды его трудов исчезнут без следа.

Мне пришлось изучать одного **P-EI** руководителя, наделенного харизмой. Он успешно добивался результатов и был на голову выше коллег. Но когда он умер, организации с трудом удалось выжить, поскольку структуры обеспечения эффективности и результативности отсутствовали. Методы работы не были систематизированы, и компания превратилась в корабль, который лишился штурмана.

Харизматический гуру — это разновидность Мнимого лидера. Он тоже производит впечатление идеального руководителя, но не справляется со своими обязанностями в долгосрочной перспективе. Он компенсирует де-

фицит А харизмой, но стоит ему уйти, недостаток А дает о себе знать. Сплоченность, которой удастся добиться Гуру, в его отсутствие быстро сходит на нет. Результаты ухудшаются, и в конечном итоге его Е-наследие превращается в мертвый груз.

Харизматический лидер тоже управляет неправильно, поскольку организация живет дольше, чем отдельный человек. Если успех организации зависит от одного человека, она не выживет в долгосрочной перспективе.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

1. Theodore H. White: *Breach of Faith* (New York: Atheneum, 1975), p. 105.
2. Bell, Gerald: *The Achievers* (Chapel Hill, N.C.: Preston Hill, 1973), ch. 2.
3. «Ranger Diplomacy of Mr. Kissinger», *New York Times*, Dec. 4, 1976, p. 13.
4. Bell, op. cit., ch. 6.
5. Боб Холдеман сотрудничал с Институтом Адизеса вплоть до своей кончины и пользовался здесь огромным уважением. Мы провели с ним немало времени, анализируя стечение обстоятельств, которые вызвали Уотергейтский скандал и импичмент президента США. Смерть Боба была для нас тяжелой утратой.
6. George Albert Steiner: *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969).
7. Bell, в упомянутой работе, ch. 3.



# Проверь себя

## Задание № 1

### *Анализ функций и стиля*

Определите стиль, охарактеризованный в каждом высказывании, и впишите вместо пробелов буквы **Р**, **А**, **Е** или **І**.

1. Он любит, чтобы, выполняя работу, подчиненные копировали его методы.

2. Он знает большую часть стандартных рабочих процедур наизусть.

3. Он меняет курс без предупреждения.

4. Он часто говорит: «Если это по плечу мне, с этим должны справиться и вы».

5. Он старается выяснить, куда дует ветер в организации, а затем следовать этим курсом.

6. Он склонен разбрасываться.

6а. Он заставляет разбрасываться других.

7. Он управляет с помощью письменных распоряжений.

8. Он убежден, что не стоит уделять слишком много внимания долгосрочному планированию. Он говорит: «Если мы не добьемся результата сегодня, завтра может не наступить».

9. Он считает, что любой, кто не справляется с работой, это «теоретик, оторванный от жизни».

10. Старайтесь избегать его, потому что он непременно поручит вам новую работу, даже если у вас и без того есть чем заняться.

11. Он считает, что главное — прийти к консенсусу.

12. Он плохо представляет реальные возможности людей.

13. Собственные идеи приводят его в восторг.

14. Он предпочитает добиваться результата, работая в одиночку.

15. Он считает, что лично отвечает за выполнение задач, стоящих перед подразделением.

16. Достижение результатов волнует его куда меньше, чем контроль образа действий организации.

17. Он дает подчиненным новые поручения, прежде чем они успеют выполнить предыдущие.



( ) 18. У него всегда есть масса доводов, чтобы отговорить вас от пре-  
образований.

( ) 19. Он считает, что результата следовало добиться вчера.

( ) 20. Он любит видеть, что в организации кипит работа, неважно, дает  
она результаты или нет.

( ) 21. Он пытается выполнить любую работу сам.

( ) 22. Если члены организации борются за власть, он предпочитает не  
встревать, пока исход не будет ясен.

( ) 23. Его подчиненные стараются показать, что заняты по горло, что-  
бы им не дали новую работу.

( ) 24. Ему кажется, что никто не сумеет выполнить работу так же хо-  
рошо, как он сам.

( ) 25. Он не боится рисковать.

( ) 26. В первую очередь его интересует, как выполняется работа, а не  
в чем она состоит.

( ) 27. Он злится, когда выясняется, что работа не выполнена, хотя  
перед этим казалось, что он решил отказаться от своей затеи.

( ) 28. У него есть помощники, которые не имеют постоянных обязан-  
ностей, а выполняют отдельные поручения босса.

( ) 29. Получая задания, его подчиненные не выполняют их, поскольку  
не уверены, что правильно поняли своего босса.

( ) 30. При таком руководителе процветают группировки, объединен-  
ные краткосрочными интересами.

( ) 31. Он то и дело меняет свою точку зрения.

( ) 32. Он не любит поручать работу другим.

( ) 33. Он далеко не всегда проверяет, как выполняются его поручения

### Ответы:

0–3 ошибки — отлично	1. P	8. P	16. A	24. P	32. P
4–6 ошибок — хорошо	2. A	9. P	17. E	25. E	33. E
7–9 ошибок — удовлетворительно	3. E	10. E	18. A	26. A	34. E
10 и более ошибок — перечитайте главы 1–7 и выполните задание еще раз	4. P	11. I	19. E	27. E	35. E
	5. I	12. E	20. E	28. P	36. P
	6. P	13. E	21. P	29. E	
	6а. E	14. P	22. I	30. I	
	7. A	15. P	23. E	31. E	

## Задание № 2

### Цитаты и стиль

Ниже приводятся высказывания известных людей. Определите, для какого стиля они характерны [1].

( ) 1. «Согласие между двумя живыми существами не дается просто так. Оно требует неустанного упорного труда». — Реклама Всемирных конных игр, Херес, 10–22 сентября

( ) 2. «Мне это нравится, я это делаю. Таков мой принцип». — Ален Делон

( ) 3. «Не бойся двигаться медленно, бойся стоять на месте». — Китайская пословица

( ) 4. «Через тернии к звездам». — Девиз ВВС Великобритании

( ) 5. «Взяться за дело куда проще, чем довести его до конца». — Тит Макций Плавт

( ) 6. «Если то, чего ты ждешь, не происходит, поторопи события». — Дэвид Хеммингс

( ) 7. «Все, что могу, сделаю». — Французская поговорка

( ) 8. «Не бойтесь наказания, если ваши достижения превзойдут ожидания». — Джордж Уильям Миллер

( ) 9. «Провал не грозит лишь тому, кто не проявляет инициативы». — Илка Чейз

( ) 10. «Веди себя так, словно неудача исключена». — Доротея Бранд

( ) 11. «Человеку нужны трудности. Они помогают сохранить здоровье». — Карл Юнг

( ) 12. «Дорога к успеху всегда в процессе строительства». — Арнольд Палмер

( ) 13. «Если уж ты удосужился подумать, мысли масштабно». — Дональд Трамп

( ) 14. «Человек не знает себя, пока не испытает свои силы, но многие даже не пытаются сделать это, если их не вынуждают обстоятельства». — Бэзил Матурин

( ) 15. «Не сдавайся. Тот, кто не отступает, непременно победит». — Тед Уильямс

( ) 16. «Вы видите вещи такими, каковы они есть, и спрашиваете: “Почему?” Я представляю их такими, какими они никогда не были, и спрашиваю: “Почему бы и нет?”» — Джордж Бернард Шоу

( ) 17. «Жизнь — это победа. Одержав победу, ты рождаешься заново. Поражение — это маленькая смерть». — Джордж Аллен

( ) 18. «Достижения пахнут потом». — Хейвуд Хэйл Браун

(\_\_ ) 19. «Когда ты достигаешь вершины, восхождение только начинается». — Майкл Кейн

(\_\_ ) 20. «Чтобы добиться того, что хотя бы чуть-чуть выходит за пределы наших возможностей, нам приходится расширяться в лепешку». — Фредерик Уильям Фабер

(\_\_ ) 21. «Достижения опережают труд только в словаре». — Видал Сассун

(\_\_ ) 22. «Игра не закончена, пока она не закончена». — Йоги Берра

(\_\_ ) 23. «Ступай и делай то, что должен». — Неизвестный автор

Вот мой вариант ответов:

1. I	7. P	13. E	19. E
2. PE	8. P	14. E, а потом P	20. E
3. pA	9. E	15. P	21. P
4. PE	10. E	16. E	22. P
5. E	11. P	17. E	23. P
6. E	12. A	18. P	

Чтобы более точно оценить свой стиль и стиль своих коллег, определить недостатки своего стиля и понять, какого стиля требует ваша работа, зайдите на сайт Института Адизеса <http://www.adizes.com/tools.html> и выберите «Management Style Indicator».

Быстро пройти бесплатное предварительное тестирование можно на сайте [www.managementvitality.com](http://www.managementvitality.com).

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Взято из «Go For It! A Photographic Celebration» by Hulton Getty; *Mpq Creative, Editor* (New York: William Morrow, \$10).

# Послесловие

Все мы разные, и слава Богу. Это позволяет нам учиться друг у друга. Согласно, это нелегко. Но учиться нужно не только у тех, кто похож на нас самих. Те, кто возражает нам и заставляет увидеть вещи под другим углом, могут дать нам очень многое.

У любого человека есть достоинства и недостатки. Все мы — кто-то хорошо, а кто-то неважно — выполняем различные функции, обеспечивая работу организации.

Мы нужны друг другу не вопреки, а благодаря нашим различиям. Именно они позволяют супружескому союзу, компании или обществу оставаться здоровыми в краткосрочном аспекте и долгосрочной перспективе.

Задача данной книги — научить читателя определять, какие функции выполняют люди и как проявляется их стиль. В третьей книге из этой серии — «Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей» — я даю конкретные рекомендации, опираясь на опыт исследовательской и практической работы с носителями разных стилей. Эти советы касаются коммуникации, управления и поведения с начальством, подчиненными и коллегами.

Читая книгу «Развитие лидеров», вы можете пропустить первые главы, в которых кратко излагается содержание данной работы. Однако, если у вас есть время, я советую не упускать случай вспомнить то, что вы узнали ранее, и, почти наверняка, открыть для себя что-то новое.

Я хочу еще раз повторить просьбу, которая изложена в предисловии. Если у кого-то из читателей есть желание высказать свое несогласие с моими тезисами, поделиться своими соображениями, анекдотом или карикатурой, которые иллюстрируют содержание этой или любой другой моей книги, я буду очень признателен. Со мной можно связаться по электронной почте [Ichak@adizes.com](mailto:Ichak@adizes.com).

**Ицхак Калдерон Адизес**  
*Санта-Барбара, Калифорния*

# Библиография

- Адизес Ицхак. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Адизес Ицхак. Как преодолеть кризисы менеджмента: Диагностика и решение управленческих проблем. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.
- Адизес Ицхак. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
- Берн Эрик. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. — Екатеринбург: Литур, 2001.
- Сорос Джордж. Сорос о Соросе. Опережая перемены. — М.: ИНФРА-М, 1996.
- 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).
- 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 Keirse, 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).
- Keirse, 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).
- Steiner, George Albert: *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](http://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. *The Ideal Executive: Why You Cannot be One and What to Do About It*. Adizes Institute Publications, 2004.
- Adizes, I.: *Leading the Leaders, How to Enrich Your Style of Management and Handle People whose Style is Different from Yours*. The Adizes Institute Publications, 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 (IACE)*. 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.

# Институт Адизеса

Институт Адизеса обеспечивает организации всего мира управленческими ресурсами, которые позволяют не только достичь блестящих результатов, но и сформировать конструктивную организационную культуру, благоприятствующую совместной работе.

Созданный в 1975 году Институт Адизеса оказывал услуги сотням организаций по всему миру, от едва оперившихся компаний до корпораций Fortune 100, некоммерческих организаций и правительственных структур. Сеть международных филиалов позволяет Институту Адизеса работать с организациями в 45 странах.

Опираясь на методологию Адизеса, Институт Адизеса занимается исследованиями, публикациями, лицензированием, обучением и аттестацией. Методология Адизеса, которая на протяжении 35 лет разрабатывается доктором Ицхаком Адизесом, представляет собой развитую авторскую структурированную прикладную систему ускорения организационных преобразований.

Институт Адизеса тесно связан со Школой Адизеса, которая присваивает степень магистра и доктора изучающим лидерство и преобразования.