

/МЕТОДОЛОГИЯ АДИЗЕСА/

О том, как решать сегодняшние проблемы и готовиться к решению проблем, которые возникнут завтра.

Ирина Слесарева, вице-президент по маркетингу и HR группы компаний «Стинс Коман»

УПРАВЛЯЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

КАК ЭФФЕКТИВНО
УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ
В ОБЩЕСТВЕ, БИЗНЕСЕ
И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

Ицхак Калдерон Адизес

Ицхак Адизес

**Управляя изменениями.
Как эффективно управлять
изменениями в обществе,
бизнесе и личной жизни**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

1992

Адизес И. К.

Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / И. К. Адизес — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 1992

ISBN 978-5-00057-137-8

«Выживают не самые сильные или самые умные виды, а те, которые лучше других приспособляются к изменениям», – говорил Чарльз Дарвин. Ицхак Адизес продолжает эту мысль: «Мы перестанем сталкиваться с проблемами только при полном отсутствии изменений, а это произойдет, лишь когда мы... умрем». Книга посвящена процессам принятия управленческих решений в условиях постоянных изменений, происходящих как внутри, так и снаружи организации. Проблемы, возникающие вследствие изменений, по мнению Адизеса, не только предсказуемы, но и разрешимы. Автор наглядно показывает, как можно создать и сохранять целостность организации, если вы владеете искусством качественного принятия и внедрения управленческих решений. Из этой книги вы узнаете: почему конфликты неизбежны и даже нужны; как сделать конфликт конструктивным; как осуществлять коммуникации с другими людьми, стили управления которых отличны от вашего; как распознавать плохое управление; как принимать качественные решения; как предсказать, будет ли решение реализовано; как организовать командную работу; как создать атмосферу взаимного доверия и уважения; SAPi: ключ к управлению изменениями. Книга переведена на иврит, македонский, испанский и другие языки.

ISBN 978-5-00057-137-8

© Адизес И. К., 1992
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 1992

Содержание

Предисловие от партнера издания	7
Предисловие	9
Первая беседа	11
Традиционная теория управления	12
Функциональная точка зрения	15
Вторая беседа	20
Четыре роли принятия решений	22
Краткосрочная и долгосрочная результативность	24
Конец ознакомительного фрагмента.	27
Комментарии	

Ицхак Адизес

Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни

Ichak Kalderon Adizes

MASTERING CHANGE

The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society

Научный редактор *Дмитрий Чичикалюк*, сертифицированный консультант Российского офиса Института Адизеса, Certified Adizes Symbergetic™ Consultant, Институт Адизеса (Adizes Institute, USA), *Аиот Сефериан*, кандидат социологических наук, директор программы Executive MBA Института бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте РФ

Благодарим за помощь в работе над книгой Анну Чедия, личного помощника, литературного агента Ицхака Адизеса

First English edition, The Adizes Institute Publications. Original Work Copyright © Ichak Adizes, 1992. All rights reserved.

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

© Dr. Ichak Adizes, 1992

© Перевод на русский язык The Adizes Institute Publications, ООО «Западное Агентство», 2013

© Издание на русском языке, оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

* * *

Предисловие от партнера издания Сначала вы решаете, что делать, а затем эффективно реализуете свое решение

*Если вы не захотите проводить изменения, я гарантирую, что
найдется кто-то, кто сделает это за вас.*

Джесек Уэлч

Группа компаний «Стинс Коман» традиционно поддерживает издание новых книг профессора Ицхака Калдерона Адизеса в России. Подходы, о которых рассказывает автор, необходимы и очень востребованы в российской бизнес-среде. Об этом свидетельствует тот факт, что книги Адизеса постоянно переиздаются и появляются новые.

По мнению профессора Ицхака Адизеса, жить – значит решать проблемы, а развиваться – значит приобретать навыки решения более сложных проблем. Книга И. Адизеса «Управляя изменениями» посвящена процессам принятия управленческих решений. Цель управления, воспитания, правления – словом, любой формы организационного лидерства – состоит в том, чтобы решить сегодняшние проблемы и подготовиться к завтрашним. Это и есть управление изменениями.

Проблемы, возникающие вследствие происходящих изменений, вполне предсказуемы. Профессор И. Адизес наглядно раскрывает природу возникновения проблем и в присущей ему основательной манере объясняет, как эффективно разрешить ситуации, связанные с созданием работоспособной команды, быть готовым к столкновению интересов, как увеличивать количество конструктивных предложений от сотрудников, как искоренять неуважение к чужому мнению и взаимное недоверие участников проводимого изменения.

Ицхак Адизес является непревзойденным автором парадоксальных управленческих решений. В одной из своих книг, вышедших в свет уже четыре десятилетия назад, он заявил, что идеальных менеджеров и управленцев вообще не бывает. В данной книге он говорит, что понятия «хорошее решение» тоже не существует. Бывает «хорошее решение для данного момента», и надо учитывать, что период их жизни довольно короткий, поэтому решения должны оцениваться по влиянию на результативность и эффективность организации в краткосрочном и долгосрочном периодах. «Правильные действия должны выполняться в правильное время, в правильном порядке, с правильной интенсивностью и в правильной последовательности». Задача менеджера, по мнению автора, научиться правильно делать правильные вещи.

Рекомендации И. Адизеса адресованы тем, кто готов работать над собой ради достижения поставленных целей, проявляя при этом достаточный уровень рефлексии и способность уходить от стереотипов. В первую очередь я бы посоветовала прочитать данную книгу менеджерам, карьерный рост которых оказался быстрым. И. Адизес не только раскладывает по полочкам нюансы менеджмента «в теории», но и объясняет, как пользоваться этими знаниями на практике.

Методология И. Адизеса – это своего рода матрица, которую можно применить в любой системе – будь то организация, семья или коллектив единомышленников. Роли в системе должны быть распределены так, чтобы присутствовала и интеграция (I), и предпринимательство (E), и администрирование (A), и производство необходимого результата (P). Только при выполнении всех указанных ролей управленческая команда может принимать правильные решения и впоследствии их эффективно реализовывать.

Книга написана в виде беседы и легко читается. Методы и подходы не только объяснимы, но и хорошо структурированы. Кроме того, основные идеи, к которым подводит автор, изложены в виде кратких выводов.

Прочитав эту книгу, нельзя надеяться на получение единственного и полностью необходимого знания. Но взяв ее за основу и наращивая собственный опыт и знания, можно рассчитывать на успех.

Ирина Слесарева,

вице-президент по маркетингу и HR группы компаний «Стинс Коман»

Предисловие

Уважаемый читатель!

Книга, которую вы держите в руках, принадлежит перу известного «гуру» управленческой теории доктора Ицхака Калдерона Адизеса. Лет десять назад это имя в России было известно лишь в узких научных кругах – на него ссылались в диссертациях и научных статьях. Но в большинстве случаев это были ссылки на ссылку, поскольку книги И. Адизеса в оригинале были практически недоступны, а русских переводов не существовало. Но за эти годы ситуация кардинально изменилась: практически все его книги уже изданы на русском языке; его статьи и интервью регулярно появляются на страницах отечественных газет и журналов; как консультант он работает с крупнейшими российскими компаниями; доктор Адизес регулярно выступает со своими лекциями в России, причем не только перед студентами и профессорами, но и перед государственными служащими, включая губернаторов всех субъектов Федерации. Все эти положительные изменения произошли в немалой степени благодаря усилиям Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ, где он является научным консультантом программ Executive MBA и MBA. Его прикладная управленческая теория, известная во всем мире как «методология Адизеса», является основой наших учебных программ. А на программе Executive MBA, которая ориентирована на подготовку собственников и топ-менеджеров, данная методология является обязательной частью программы и уже много лет реализуется в содружестве с Adizes Graduate School (Аспирантура Института Адизеса).

Во всех своих монографиях (а их набралось уже около тридцати) доктор Адизес рассматривает вопросы развития организаций и их поведения в рамках жизненного цикла, проблемы лидерства, управления изменениями, стилей управления. Благодаря уникальной методологии Адизеса все эти элементы управленческой теории не только получили новое научное звучание, но и стали использоваться на практике для решения наиболее сложных управленческих проблем.

В чем суть этой методологии? Если попытаться определить ее кратко, то для этого вполне достаточно двух понятий – анализ и синтез. Любое сообщество, будь то компания, семья или страна в целом, является живым организмом, у которого есть свой жизненный цикл. Они рождаются, растут, достигают своего расцвета, со временем вступают в стадию упадка и умирают. Это классическая кривая жизненного цикла, на которой неизменными являются только первый и последний этапы. Набор всех остальных этапов и их последовательность – это индивидуальная особенность каждой организации, ее системы управления. Поэтому на первый план выходит умение эффективно решать проблемы, периодически возникающие в организации. Для этого необходимо постоянно анализировать ситуацию, в которой находится компания, выявляя, что «нормально», а что «аномально» на данном этапе жизненного цикла. Эффективность принятых решений всецело зависит от того, насколько полно учтены особенности управления организацией на различных фазах жизненного цикла. Детальному анализу всех этапов жизненного цикла посвящена основополагающая монография Ицхака Адизеса «Управление жизненным циклом корпорации».

Вместе с тем любой процесс управления – это взаимоотношения между людьми. Здесь необходимо сделать три замечания. Первое: все люди разные.

Второе: идеальных людей (в том числе и руководителей) не существует – у всех есть свои сильные и слабые стороны. Третье: изменения являются постоянным фактором любой деятельности. На этих трех концептуальных замечаниях базируется основополагающая часть методологии Адизеса.

Книга «Управляя изменениями» посвящена рассмотрению процессов принятия управленческих решений. Проблемы, возникающие вследствие происходящих изменений, вполне

предсказуемы. Для принятия качественных решений нужно создать сбалансированную и работоспособную комплементарную команду управленцев. Однако любая команда – это столкновение различных интересов, стилей мышления и поведения. Поэтому конфликт неизбежен, но очень важно, чтобы он был конструктивным, чтобы стороны слышали друг друга и извлекали выгоду из своих различий. А такая ситуация возможна только в том случае, когда люди доверяют, когда уважают друг друга. Казалось бы, это абсолютно абстрактные понятия, которые трудно применить в реальном процессе принятия решений. Но это не так. Суть доверия в том, что, расходясь в частностях, команда едина в своих стратегических интересах. А уважение к чужому мнению, пусть и отличному от вашего, позволяет учесть все нюансы и принять качественное управленческое решение. Поэтому эффективный менеджер собирает вокруг себя людей с различными стилями поведения, которых он уважает и которым доверяет, так как их объединяют общие стратегические интересы.

Хотелось бы отметить важную особенность методологии Адизеса, наиболее четко проявившуюся в этой книге. Подавляющее большинство современных теорий менеджмента базируются на американском опыте ведения бизнеса и опираются на англосаксонскую модель поведения. Но современный мир многообразен, и стандартные методы и приемы отнюдь не всегда применимы и эффективны в различных регионах. Именно поэтому теория Адизеса выгодно отличается от всех остальных, так как автор рассматривает процессы управления и принятия решений через призму национальных особенностей в той или иной стране. Он всегда пытается понять причинно-следственные связи, специфику и менталитет различных национальных групп через серьезное изучение деловых культур различных народов.

Необходимо отметить, что данная книга написана в форме диалога «гуру» со своим воображаемым последователем. Блестящие и афористичные разъяснения Адизеса, основанные на доскональном знании предмета и массе реальных примеров из жизни, позволяют читателю лучше понять суть его методологии.

Уверен, что книга будет интересна не только преподавателям и студентам, но и в первую очередь – практикующим бизнесменам и консультантам. В ней вы найдете много ценных рекомендаций и обобщений, неожиданных подходов к хорошо известным проблемам, а также инструментальную методологию для анализа текущих проблем бизнеса.

В добрый путь, дорогой читатель!

Ашот Сефeryн, кандидат социологических наук, директор программы Executive MBA Института бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте РФ

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

Первая беседа

Смысл управления

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

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

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

Традиционная теория управления

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

Но разве процесс управления не является универсальным?

Нет. В некоторых странах процесс управления в том виде, в каком он осуществляется в США и преподается в американских бизнес-школах, запрещен законом. В системе «самоуправления» в бывшей Югославии руководитель предприятия, принявший хозяйственное решение в одностороннем порядке, мог угодить под суд. Такое действие было бы истолковано как нарушение демократии. Вместо этого директор предприятия должен был «предложить» решение, а рабочие могли его принять или отвергнуть. В Израиле глава кибуца, фактически занимающий позицию менеджера, регулярно переизбирается, чтобы ни один человек не мог претендовать на постоянное руководство другими людьми.

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

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

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

А какие синонимы предложили бы вы?

Решать, действовать, планировать, контролировать, организовывать, властвовать, достигать целей, возглавлять, мотивировать, завершать...

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

*Мне не нравятся синонимы *потворствовать* или *манипулировать*.*

И для этого есть серьезная причина. Чтобы понять, в чем она заключается, давайте определим «общий знаменатель» всех упомянутых выше синонимов, за исключением *вести* и *манипулировать*. Представьте себе процесс, описываемый каждым из этих слов. Анимлируйте их значение. Можете ли вы теперь определить общий знаменатель? Действовать... планировать... контролировать... организовывать... достигать... завершать.

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

Вот почему мы называем менеджера «главой» подразделения, а его наиболее способного подчиненного – «правой рукой». Правая рука делает в точности то, что велит ей делать голова,

в то время как левая рука ведет себя так, как будто она может действовать по своей воле. Ее поведение не является полностью контролируемым.

Но менеджеров называют также супервайзерами.

Потому что супервайзер, как предполагается, должен иметь «превосходное зрение» (буквально superior vision). Посмотрите на знаки различия у американских офицеров. То, как изменяются эти знаки по мере повышения воинского звания, можно сравнить с подъемом по дереву и последующим взлетом на небо. Лейтенанты имеют «палочки», которые ассоциируются с ветками дерева. Капитан имеет уже две палочки, располагающиеся на дереве воинской иерархии выше палочек лейтенантов. Майор в качестве знака различия имеет лист, который представляет вершину дерева. Полковник парит в небе, подобно орлу, а генерал в качестве знаков различия имеет звезды. Чем выше поднимается человек по ступеням организационной иерархии, тем лучше должно быть его зрение. Недостаток такой философии заключается в том, что она принижает роль подчиненных. Чем ниже они располагаются на дереве, тем меньше они могут видеть и тем меньше им дозволяется знать. Вникните в смысл слова «подчиненные». Оно обозначает людей, находящихся в чем-то *подчинении*.

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

На иврите слово «подчиненные» звучит буквально как «изгибаемые под действием силы», как если бы эти люди всегда поступали в соответствии с указаниями своего руководителя.

Не очень-то весело.

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

Но мы отложили в сторону рассмотрение глаголов «заставлять» и «мотивировать». Разве эти синонимы не освобождают процесс управления от того, что ассоциируется в нем с иерархией и односторонним движением?

В чем смысл слов *заставлять* и *мотивировать* в данном контексте? Разве они не подразумевают, что в качестве менеджера или лидера я должен знать, каких действий я хочу добиться от своих подчиненных? Проблема заключается в нахождении способа, позволяющего заставлять и мотивировать людей выполнять нужные мне действия. Если я не могу их контролировать, то, может быть, я смогу их мотивировать. Что это вам напоминает?

Манипулирование.

Совершенно верно! Мне приходит на ум карикатура из журнала New Yorker. Женщина, психолог по профессии, пытается уговорить своего сына вынести мусор. Утомленный ее речами, мальчик говорит: «О'кей. Я вынесу мусор, но, пожалуйста, не надо меня мотивировать!» Даже ребенок видит в мотивировании признаки манипулирования. То, что он должен сделать, уже решено. Вопрос заключается лишь в том, как заставить его это сделать. Следует ли удивляться тому, что профсоюзы часто выступают против программ расширения и повышения разнообразия производственных операций, которые менеджмент использует для усиления мотивации рабочих? Профсоюзы видят в этих программах лишь хитрую уловку, направленную на повышение производительности труда и прибыльности производства в интересах администрации. Единственная выгода для рабочих состоит в том, что, участвуя в этих программах, они могут сохранить свои места.

Тот же самый скрытый эффект манипулирования присутствует и в глаголе *заставлять*. Если глубже вникнуть в суть некоторых теорий лидерства, то станет очевидно, что они рассматривают руководство как процесс выработки решений не о том, *что* необходимо сделать и

почему, а о том, *как* заставить последователей идти за лидерами. Должен ли лидер направлять действия своих последователей или же обсуждать с ними принимаемые решения? Это может выглядеть как манипулирование, поскольку лидер не обязан заботиться о том, что в действительности нужно его последователям. В некоторых отраслях слово *менеджмент* стало чуть ли не ругательным. В Соединенных Штатах гуманитарии часто используют его как синоним эксплуатации.

Что же вы предлагаете?

Функциональная точка зрения

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

Это звучит многообещающе. В каком же направлении мы двинемся?

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

В самом деле?

А изменения порождают проблемы.

Безусловно.

А проблемы требуют решения.

Согласен.

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



Итак, если изменения остаются, то что еще должно остаться?

Проблемы.

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

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

Умрем.

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

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

Как же мы управляем изменением?

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

Вы должны реализовать свои решения.

Именно так. Для успешного управления необходимы оба процесса, а их совместное использование является достаточным условием получения желаемого результата. Поэтому наша схема процесса управления будет выглядеть следующим образом:



И эти процессы свободны от оценочных суждений. Вы можете применять их для управления чем угодно – от криминального мира до общества святых. Всякий раз, когда происходит изменение, вы должны принимать решения и затем осуществлять их на практике.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Оба фактора – принятие решения и осуществление решения – необходимы для того, чтобы справиться с изменением, и оба фактора являются достаточными. Если я хочу решить проблемы и обеспечить успешное управление – личной жизнью, карьерным ростом, семейными отношениями, организацией или страной, – то я должен принимать правильные решения, а затем добиваться их эффективной¹ реализации.

Безусловно, и ваш опыт изменения системы питания показывает, что качество решения не может ни предсказать, ни гарантировать вероятность его успешной реализации. Некоторые самые выдающиеся решения, подразумевающие проведение изменений, остались нереализованными, а некоторые вредные решения, например о продолжении курения или неправильного питания, осуществились очень быстро. Если вы будете следовать инструкциям о том, как принимать хорошие решения, то эти инструкции ослабят ваши усилия по эффективной реализации решений. А если вы будете следовать инструкциям по эффективной реализации, то они ослабят ваши возможности принятия хороших решений.

Мне кажется, что следует пояснить это примером.

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

Демократия.

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

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

Тоталитарное государство.

Верно. При этом тоталитарные режимы обычно принимают плохие решения. Но почему? Потому что быстрая реализация достигается за счет ограничения свободы прессы, собраний и дискуссий. Здесь действует принцип «Делай, или...». Это затрудняет обмен информацией, необходимый для выработки обоснованных суждений. Вместо объективных такие режимы часто принимают предвзятые решения, имеющие ужасные последствия.

¹ На протяжении всей книги будут активно использоваться термины «эффективность» (efficiency) и «результативность» (effectiveness). В английском языке эти слова не требуют пояснения, в то время как на русском языке значения этих терминов очень многозначны и даже зачастую пересекаются. Для правильного донесения идей автора стоит дать определения этих терминов. Под «результативностью» (системы/решения) мы будем понимать то, насколько производимый ею результат является желаемым (соответствует тому, для чего система предназначена). Чем больше получаемый результат соответствует желаемому, тем более система результативна, и наоборот. Под «эффективностью» (системы) мы будем понимать соотношение между результатом работы системы и ресурсами, затраченными на его производство. Чем меньшее количество ресурсов затрачено на производство единицы результата, тем более система эффективна. *Прим. науч. ред.*

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

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

Это проще сказать, чем сделать.

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

Полагаю, что это относится и ко мне. Принимая решение похудеть, я действовал как диктатор. «Все решено. Здесь больше не может быть никаких дискуссий. Точка», – сказал я себе. И я был настроен решительно до того момента, когда принесли сандвичи. После этого я привычным образом превратился в демократа и стал прислушиваться к внутренним голосам протеста.

Вы уловили главную идею, мой друг. Вам необходимо использовать принципы демократии и диктатуры в правильной последовательности. Вы должны быть сначала демократом, а затем диктатором, и трудность здесь заключается в слове «затем». Когда вы перестаете быть демократом и становитесь диктатором? Когда вы начинаете подавлять проявления внутреннего несогласия? Некоторые люди оказываются демократами при принятии решений и продолжают оставаться ими в процессе их реализации. Они действуют неэффективно, потому что продолжают изменять принятые решения. В то же время решительные люди умело осуществляют реализацию, но узость их взглядов негативно влияет на процесс принятия решения. Им трудно что-то доказать, потому что они не умеют слушать других. В результате они принимают решения, основанные на неадекватной или искаженной информации. В отличие от демократичного стиля, результативного, но неэффективного, тоталитарный стиль является нерезультативным, но эффективным.

Вы хотите сказать, что демократическая система неэффективна?

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

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

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

Но при этом они должны будут частично лишиться своей политической эффективности.

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

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

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

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

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

Это отличная тема для нашей следующей беседы. Итак, до завтра. На том же месте в тот же час.

До завтра. Большое вам спасибо.

Вторая беседа

Предсказание качества решений

Итак, на чем мы остановились?

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

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

Но как можно сделать такое предсказание?

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

Мы просим их совместно изучить проблему и выработать ее решение. Затем группа должна подготовить письменное изложение проблемы и ее решения на бумаге и представить нам его в запечатанном конверте.

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

Но будут ли эти конверты содержать описания одной и той же проблемы и одинаковые ее решения?

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

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

Потому что все люди разные!

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

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

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

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

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

Если менеджеры хотят иметь правильное описание проблемы и ее правильное решение, то они должны иметь под рукой людей, подходящих для данной ситуации. Они должны создать среду, которая даст этим людям возможность получить правильное представление о проблеме и поможет найти правильное ее решение.

Но как я в качестве лидера или менеджера сумею распознать реальную проблему и реальное решение? Как я смогу отличить правильную проблему и правильное решение от неправильных? Если я не знаю больше, чем люди, которыми я руковожу, то как я смогу оценить их решение? Ведь я могу ошибиться, не так ли?

Чтобы выяснить, предлагают ли ваши люди хорошее или, напротив, плохое решение, вы должны задать два вопроса. Если на оба вопроса будет получен ответ «да», то вы имеете правильную проблему и правильное решение. Если вы получите ответ «нет» на любой один или на оба вопроса, то вы имеете неверное описание проблемы и неверное решение.

Что же это за вопросы?

Чтобы понять, в чем состоят эти два вопроса, мы проведем несколько дискуссий. Вначале дискуссии могут показаться сложными и чересчур академичными. Но позднее полезность и применимость рассмотренных в них концепций, а также их способность подвести нас к получению ответов на эти два вопроса станут очевидными.

Я готов. Давайте продолжим!

Четыре роли принятия решений

Ни одно решение не принимается в вакууме. Оно принимается для достижения чего-то. Решение считается хорошим, если оно обеспечивает получение желаемых результатов. Качество решения должно оцениваться с учетом его влияния на систему, для которой оно принималось. Таким образом, если решение может сделать организацию и эффективной, и результативной в краткосрочной и в долгосрочной перспективе, то оно является хорошим.

Теперь давайте рассмотрим характеристики хорошего решения, способного обеспечить организации результативность и эффективность в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Для этого мы можем воспользоваться следующей таблицей.

вход роли	→	выход характеристики организации
—		результативная } краткосрочная
—		эффективная } перспектива
—		результативная } долгосрочная
—		эффективная } перспектива

Я изучал практику менеджмента во многих странах и наблюдал, что происходит в разных условиях. Я был подобен тому доктору, который, находясь долго на британском военном корабле, мог наблюдать, как у людей, испытывающих дефицит витамина С, развивается цинга. Я изучал менеджмент в тех странах, где некоторые управленческие функции были запрещены законом, и наблюдал и анализировал развивающиеся при этом управленческие «болезни»^[1]. В ходе этой работы я выявил необходимые характеристики – те четыре «витамина», названные мною «ролями принятия решений», которые обеспечивают создание здоровой организации, то есть эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Когда любая из этих ролей перестает исполняться, то в результате возникает соответствующий типовой шаблон неправильного управления^[2]. Я могу сделать вывод и предсказать качество решения, зная то, какие роли исполнялись, а какие отсутствовали в ходе процесса выработки решения.

Вы хотите сказать, что всякий раз, когда одна из ролей не исполняется, возникает соответствующий тип неправильного управления. А зная то, какая из ролей отсутствует, вы можете предсказать, будет ли организация неправильно управляться и будет ли она неэффективной и/или нерезультативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Правильно.

Тогда вы можете смотреть на управленческие проблемы так же, как на болезни, выяснять, какие утраченные роли их вызвали, добавлять недостающую роль или роли в систему и возвращать организацию в здоровое состояние.

Да! Я смотрю на организацию как на целостную систему и рассматриваю все то, что делает ее «здоровой» или «больной». Я решаю конкретные проблемы путем лечения всей системы. Я называю такой подход методологией Адизеса. Методология Адизеса предлагает целостную теорию менеджмента, как терапевтическую, так и превентивную. Например, одна компания благодаря использованию этой методологии и других факторов сумела увеличить свой оборот за десять лет с \$12 млн до \$750 млн без «разводнения» капитала за счет дополнительной эмиссии акций^[3].

Другая компания, также без выпуска дополнительных акций, увеличила за десять лет свою прибыль со \$150 млн до \$2,5 млрд^[4].

Но будет ли получаемая выгода постоянной?

Она может быть таковой, если компания постоянно получает поддержку в виде регулярного использования методологии. В противном случае в долгосрочном периоде эффективность методологии будет снижаться, и в конце концов организация лишится получаемых выгод. Подобный результат мы получаем после прекращения регулярных занятий физическими упражнениями или отказа от системы правильного питания.

Но сможет ли кто-нибудь правильно использовать эту методологию?

Сможет, если научить его этому должным образом.

Насколько это отличается от того, что делают традиционные консультанты?

Мы не прописываем лекарство в том смысле, что мы не составляем консалтинговых отчетов. Мы развиваем у организации способности к высвобождению и использованию ее внутренней энергии для того, чтобы она могла позаботиться о себе самой. Мы обучаем организацию вырабатывать необходимые «витамины» для того, чтобы она могла оставаться здоровой и дальше без нашего вмешательства. Традиционные консультанты не обучают тому, как сохранять здоровье. Обычно вам требуется периодически обращаться к ним за помощью. Наша методология другая. Она не только помогает организации изменяться, но и развивает у нее возможности справляться с будущими проблемами и поэтому не вырабатывает зависимости от вмешательств извне. Она учит организацию, как правильно управлять собой на постоянной основе.

Мне интересно узнать обо всем этом подробнее. Каковы эти четыре роли?

Краткосрочная и долгосрочная результативность

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

Что значит «результативной»?

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

А что значит «функциональными»?

Решение является функциональным, если оно удовлетворяет безотлагательные потребности, ради которых оно принималось. Всякий раз, когда мы принимаем решение, мы имеем перед собой цель. Мы хотим чего-то добиться. Когда вы бьете молотком по шляпке гвоздя, то это действие будет функциональным, если оно обеспечит забивание гвоздя в доску. Однако мы не станем забивать гвоздь просто так. Предположим, что мы делаем шкаф. У нас есть потребности, которые мы хотим удовлетворить, и проблемы, которые мы хотим решить. Забивание гвоздя определенным образом, в результате чего он входит в доску так, как нам нужно, обеспечивает краткосрочную результативность. Если принятое нами решение забивать гвозди и/или сделать шкаф не удовлетворяет потребностей или не решает проблем, то тогда это решение не работает.

Приведите, пожалуйста, другой пример.

Когда вы берете в руки книгу, вы ожидаете чего-то от ее прочтения. Если прочитанная книга не удовлетворяет ваших ожиданий, вы, возможно, почувствуете, что напрасно потратили время и деньги. Подобная картина наблюдается и в браке. Мы женимся потому, что имеем определенные потребности и ожидания. Если наши ожидания не оправдываются, то мы можем почувствовать, что приняли неверное решение, то есть вступили в брак не с тем человеком. Такой брак оказывается дисфункциональным. Каждое решение, независимо от того, знаем мы о нем или нет, принимается для удовлетворения определенных потребностей, хотя часто мы не формулируем или не можем сформулировать их в явном виде. Каждое решение принимается для выполнения определенной функции, для получения каких-то ожидаемых результатов.

Пожалуйста, продолжайте.

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

Для бизнеса это прибыль, верно?

Да, это конечный результат, но не делайте той же ошибки, которую я сделал в моей книге «Как преодолеть кризисы менеджмента» (How to Solve the Mismanagement Crisis)². Эта ошибка заключается в смешении понятий входа, процесса и результата. Встречали ли вы когда-нибудь компании, которые были настолько озабочены получением прибыли, что оказывались на грани банкротства? Подобные компании теряют деньги не *вопреки*, а *благодаря* своей озабоченности прибылями. Если вы делаете стремление к счастью целью своей жизни и каждое утро, просыпаясь, говорите себе «Сегодня я должен быть счастливым», то вы можете сделать себя несчастным человеком. То же самое можно сказать и о здоровье. Одержимость идеей может превратить вас в ипохондрика. Прибыль, подобно счастью, здоровью и демократии, является результатом, а не входом. Прибыль подобна счету в теннисном матче. Слишком много людей, играя в теннис, следят за счетом, а не за мячом. Если у вас есть хороший тренер, то он подскажет вам, что во время игры не нужно думать о счете. К каждому розыгрышу мяча следует

² Издана на русском языке. Адизес И. [Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

относиться как к самому первому в матче – как если бы для вас все начиналось с нуля. Если же вы слишком озабочены счетом, то вы не можете показывать хорошую игру.

То же самое можно сказать и об управлении. Я не согласен с авторами книг, уделяющими главное внимание управлению по результатам. Управление должно осуществляться для достижения результатов с помощью правильного процесса. Управление по результатам является механистическим. Это преимущественно управление по счету, уделяющее слабое внимание входу и процессу. Оно не уделяет *первостепенного* значения достижению цели.

Меткая стрельба является хорошим примером должного внимания средству достижения цели, которая заключается в попадании в «яблочко» мишени. Чтобы попасть в «яблочко», вам необходимо навести мушку вашего ружья на цель. Мушка прицела является средством, обеспечивающим попадание в мишень.

Но что здесь общего со средством достижения цели?

Человеческий глаз подобен фотоаппарату. Он не может мгновенно сфокусироваться с той же четкостью на мишени, находящейся на расстоянии сто метров, как и на мушке, находящейся от него всего в нескольких дюймах. Большинство людей фокусируют свое зрение на цели, в которую они хотят попасть. В процессе такого переключения глаз обязательно перестает видеть с необходимой четкостью мушку, которая является средством достижения цели. И в результате смещение ствола ружья на сотую долю дюйма может повлиять на то, попадет ли пуля в «яблочко» и попадет ли она в мишень вообще.

Есть люди, уверенные в том, что цель важнее средств ее достижения, поэтому они игнорируют процесс достижения цели. Однако даже легкое нарушение этого процесса может не позволить добиться желаемого результата. Вы должны сконцентрировать внимание на мушке прицела и признать неизбежность относительной неясности цели. Тренируйте ваше сознание фокусироваться на средствах достижения желательных для вас целей или результатов.

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

И вы в этом не одиноки. Цель увлекает. А думать о средствах и ценностях, которые должны определять, как будет достигнута цель, часто бывает и скучно, и трудно.

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

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

Давайте остановимся на этом моменте подробнее. Если вы результативны, это значит, вы сделали что-то функционально. Вы удовлетворили потребность. Удовлетворение проявляется в готовности людей заплатить за то, что вы сделали. При этом платеж необязательно должен быть в денежной форме. Он может измеряться тем, как долго люди готовы стоять в очереди за получением бесплатной услуги, которая предоставляется также и конкурентами. Если вы предоставили услугу эффективно, то вы сделали это с минимальными издержками. Если в конкурентной среде люди готовы платить вам за услугу больше себестоимости ее предоставления, то значит, вы создали добавленную ценность. Ценность удовлетворения потребности выше себестоимости обеспечения этого удовлетворения. Таким образом, прибыль является одним из выражений добавленной ценности и подходящей ее мерой для коммерческих организаций, потому что их деятельность в обществе направлена на достижение экономических целей.



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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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

Комментарии

1.

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

2.

Ichak Adizes, How to Solve the Mismanagement Crisis.

3.

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

4.

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