**СУТЬ ЛИДЕРСТВА**

Оглавление

[Семь моделей мышления лидеров 1](#_Toc21689078)

[Человеческий разум склонен к упрощениям 14](#_Toc21689079)

[Как мыслят выдающиеся руководители 19](#_Toc21689080)

[Как руководить с помощью кода Адизеса 27](#_Toc21689081)

[Как снять шкуру авторитарного лидера 38](#_Toc21689082)

[Попробуйте стать лидером пятого уровня 43](#_Toc21689083)

[Кодекс эффективного руководителя 54](#_Toc21689084)

[Смелость, скромность и дисциплина 62](#_Toc21689085)

[«Быть лидером — значит быть большим пальцем» 64](#_Toc21689086)

[«Пришел с горящими глазами, ушел с опущенным хвостом». Почему лидерство — это не про планы 70](#_Toc21689087)

[Лидерство и менеджмент: разумное равновесие 71](#_Toc21689088)

[Cтереотипы мышления менеджера 83](#_Toc21689089)

[Синдром несчастливых начальников 92](#_Toc21689090)

[Лидерство – это привычка 95](#_Toc21689091)

[Менеджмент – это не лидерство 96](#_Toc21689092)

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Семь моделей мышления лидеров

Mногие корпоративные психологи признают, что различия между лидерами определяются не управленческой философией, не стилем руководства и не особенностями личности, а прежде всего внутренней «логикой действия» — тем, как руководитель реагирует на ситуацию, если его власть или безопасность оказались под угрозой. Однако лидеры редко изучают собственную логику действия и еще реже пытаются эту логику изменить. Между тем это следовало бы делать. Мы убеждены, что такой самоанализ помогает руководителю не только развить свои способности, но и расширить возможности компании. В нашем исследовании (оно проводилось в тесном сотрудничестве с психологом Сюзанной Кук-Грой-тер) мы опирались на свой 25-летний опыт консультирования тысяч руководителей таких организаций, как Deutsche Bank, Harvard Pilgrim Health Care, Hewlett-Packard, NSA, Trillium Asset Management, Aviva и Volvo. Проведенные изыскания позволяют сделать обнадеживающий вывод пытаясь разобраться в собственной логике действия, руководитель повышает свою лидерскую квалификацию. Но, чтобы делать это эффективно, ему прежде всего необходимо определить, к какой категории лидеров он относится.

**Семь видов логики действия**

Для классификации лидеров мы применяем тест «Профиль развития лидера», в котором испытуемому предлагается завершить 36 неполных фраз. Как выяснилось, у фразы «Хороший лидер...» могут быть самые разные концовки: «…умеет щелкнуть кнутом», «…считает необходимым добиваться от подчиненных высокой результативности», «…манипулирует конфликтующими сторонами и отвечает за свои решения» и др. Тест позволяет нарисовать профиль руководителя, показывающий, как тот интерпретирует собственные поступки и явления окружающего мира. По виду профиля можно судить, какой тип логики действия в данный момент доминирует у испытуемого. Мы выделяем семь типов логики действия и соответственно семь типов лидеров: «манипулятор», «дипломат», «эксперт», «преуспевающий», «индивидуалист», «стратег» и «алхимик». По мере развития своих способностей руководители порой перемещаются из одной категории в другую, так что, проведя через несколько лет повторное тестирование, можно проследить за динамикой развития личности.

За 25 лет консультаций и исследований мы предлагали тест на завершение фраз тысячам американских и европейских менеджеров и специалистов в возрасте 25—55 лет, представляющих сотни компаний, а также государственные и общественные организаций. Опыт показывает, что от логики действия существенно зависит уровень личной и профессиональной результативности человека. Примерно 55% протестированных нами сотрудников относятся к одному из трех классов: «манипуляторов», «дипломатов» или «экспертов». У представителей этих классов результативность ниже среднего уровня. В умении реализовывать корпоративную стратегию эти люди заметно уступают руководителям из разряда «преуспевающих» (их примерно 30%). Но только «индивидуалисты», «стратеги» и «алхимики», составляющие 15% всей выборки, демонстрируют устойчивую способность осуществлять инновации и проводить в своих организациях успешные преобразования.

**Манипулятор**

Лидеры, которых мы зачисляем в эту категорию, отличаются подозрительностью, эгоцентризмом и склонностью к интриганству. По счастью, среди опрошенных нами руководителей таких оказалось лишь 5%. Этих людей интересует только личный успех, и они относятся к миру и другим людям как к средствам достижения собственных целей. В каждой конкретной ситуации манипулятор пытается определить, может он управлять течением событий или нет, и в зависимости от этого поступает так или иначе. Окружающие для него — либо объекты манипулирования, либо соперники, которые, по его мнению, тоже заботятся только о себе. Манипулятор не стесняется в средствах, считая такое поведение нормальным в жестоком мире, живущем по закону «око за око». Люди этой категории не приемлют критики, винят во всем окружающих и агрессивно реагируют на любые посягательства.

Такая логика действия на некотором этапе была свойственна Ларри Эллисону, гендиректору корпорации Oracle. Сам Эллисон назвал стиль, которого он придерживался в начале карьеры, «издевательским управлением». «Для меня было важно умение интеллектуально подавлять и демагогически сокрушать, — признался Эллисон журналисту Economist Мэттью Саймондсу. — Перед самим собой я оправдывался, говоря, что веду открытый и честный диалог. На самом деле я просто не умел действовать по-другому». Мало кому из манипуляторов удается долго оставаться на руководящем посту. Для успешного развития карьеры этим людям необходимо освоить более конструктивную логику действия (так сделал, в частности, Эллисон).

Агрессивность, склонность к самовозвеличиванию и постоянная готовность нарушить правила игры — явно не те качества руководителя, которые подчиненные согласятся долго терпеть. Если вам приходилось работать под началом манипулятора, у вас наверняка сохранились об этом периоде весьма тяжелые воспоминания. По той же причине организации с корпоративной средой, поощряющей манипуляторов, редко оказываются успешными в долгосрочной перспективе. Правда, некоторые манипуляторы удерживаются наверху дольше, чем заслуживают, — отчасти потому, что в напряженной обстановке, которую они создают, молодые менеджеры получают возможность делать рискованные шаги. Вот что говорит один из бывших топ-менеджеров скандально известной Enron: «Все эти годы, предшествовавшие краху, жизнь корпорации была такой захватывающей! Мы знали, что можем делать все, достичь чего угодно, устанавливать любые правила. Это был полет на бешеной скорости, и нам оставалось только вливаться в общее движение». Увы, акционерам Enron, и тем, чьи пенсионные накопления зависели от корпорации, пришлось слишком дорого заплатить за этот авантюризм.

**Дипломат**

Дипломат относится к окружающему миру более человечно, чем манипулятор, однако, если он оказывается на вершине корпоративного руководства, его логика действия также приводит к весьма печальным последствиям. Представители данной категории добросовестно работают на организацию, но при этом слишком стараются угождать вышестоящим сотрудникам и избегать конфликтов. Дипломату важнее укрепить контроль над собственным поведением, чем над внешними обстоятельствами и поведением других людей. Согласно его логике действия лидер может приобрести влияние и завоевать популярность, соблюдая корпоративные нормы и качественно выполняя свои повседневные обязанности.

Если дипломат работает в команде или на вспомогательных ролях, то может принести немалую пользу. Он способен сплотить коллектив и учесть интересы других людей. Возможно, именно поэтому дипломаты чаще всего занимают младшие менеджерские должности — линейных контролеров, представителей сервисных подразделений, старших медсестер и т. п. Наше исследование, охватившее порядка 500 сотрудников самых разных организаций, показало, что 80% всех дипломатов работают на низовых должностях. Для сравнения: 80% всех опрошенных нами стратегов — руководители верхнего уровня. Это сопоставление позволяет сделать вывод, что человек, осваивающий более эффективную логику действия, имеет больше шансов для карьерного продвижения.

Занимая высокую ступень в иерархии, дипломат создает множество проблем. Стремление не замечать конфликты, неизменно поддерживать вежливые и дружественные отношения делает его неспособным на нелицеприятную критику. Кроме того, дипломат очень боится затевать преобразования, поскольку они неизбежно сопровождаются конфликтами. Показательна история одного дипломата, которому пришлось временно исполнять обязанности генерального директора, после того как его предшественник скоропостижно скончался. При обсуждении кандидатуры преемника совет директоров не смог прийти к единому мнению, и дипломата попросили остаться на посту до вынесения окончательного решения. Нашему герою нравилось выполнять роль формального лидера и быть в центре всеобщего внимания. Гораздо меньше ему нравилось заниматься проблемами, связанными с улаживанием конфликтов. Он, к примеру, не решился заменить нескольких топ-менеджеров, которые не слишком успешно справлялись с работой и сопротивлялись программе реорганизации, начатой прежним гендиректором. Многие элементы программы вызывали разногласия, и, чтобы не участвовать в их обсуждении, дипломат прибегал к самым разным уловкам — например, планировал деловые поездки на те дни, когда должны были происходить заседания высшего руководства. Недовольство топ-менеджеров росло, и вскоре они один за другим стали подавать заявления об уходе. Горе-руководитель «решил» кадровую проблему, публично поблагодарив членов команды за сотрудничество и назначив новых топ-менеджеров. Между тем из-за просчетов в управлении компания терпела все более значительные убытки, и в конце концов совет директоров вернул дипломата на его прежнюю должность.

**Эксперт**

Самая многочисленная категория лидеров — эксперты: в нашей выборке их 38%. В отличие от манипуляторов, стремящихся установить контроль над окружающим миром, и дипломатов, пытающихся контролировать собственное поведение, эксперты фокусируются на совершенствовании своих знаний и навыков. Превыше всего они ценят отточенный интеллект. Неудивительно, что логика действия эксперта характерна для многих бухгалтеров, инвестиционных аналитиков, маркетологов, разработчиков программного обеспечения и консультантов. Уверенные в своей квалификации, эти специалисты, проводя собственные решения в жизнь, используют железную логику и точные факты. Постоянная нацеленность на самосовершенствование и достижение наивысшей результативности делает экспертов великолепными исполнителями. Однако на руководящих должностях они не всегда столь же эффективны: им мешает абсолютная уверенность в собственной правоте. Если подчиненные жалуются, что босс не терпит никаких возражений, то, скорее всего, их руководитель из числа экспертов. Люди этого типа часто считают коллегиальную работу непозволительной роскошью («Не на всех заседаниях приходится впустую тратить время — некоторые удается отменить!»). Эксперты пренебрежительно отметают суждения других, менее сведущих сотрудников и не жалуют проявления эмоционального интеллекта. Типичный пример — Скотт Макнили, гендиректор корпорации Sun Microsystems, заявивший однажды: «Чувства — не моя специальность, я оставляю их актерам». Стоит ли удивляться, что в 2001—2002 годах, когда на фоне краха интернет-компаний убытки Sun росли, корпорацию покинуло несколько топ-менеджеров, до этого безуспешно призывавших Макнили перейти к более умеренной стратегии.

**Преуспевающий**

Если вы мечтаете найти начальника, который одновременно требователен и заботлив, успешно руководит слаженной командой и поощряет сотрудничество между подразделениями, то можем вас обнадежить: около 30% в нашей выборке составляют лидеры из числа преуспевающих. Они умеют создавать благоприятную рабочую обстановку и сосредоточивать усилия на достижимых целях, но у них есть и серьезный недостаток: их логика действия зачастую мешает мыслить широко и нестандартно.

Преуспевающим свойственно более сложное и целостное видение мира, чем представителям трех предыдущих категорий. Они нормально воспринимают критику и понимают что неопределенности и противоречия нашей повседневной жизни могут объясняться различиями в индивидуальном осмыслении ситуаций. Они знают также, что для конструктивного разрешения конфликтов необходимы способность улавливать межличностные отношения и умение позитивно влиять на людей. Преуспевающие, как правило, уверенно руководят коллективом и успешно реализуют новые краткосрочные (от года до трех лет) стратегии, находя оптимальный баланс между долгосрочными и текущими приоритетами.

У преуспевающих могут возникать серьезные конфликты с экспертами. Это случается, когда подчиненный-эксперт уверен в своем профессиональном превосходстве над начальником-преуспевающим и в то же время вынужден признавать его успехи и достижения. Например, в Hewlett-Packard исследователи и разработчики корпорации, явные эксперты, не всегда находят общий язык с руководителями лабораторий, типичными преуспевающими. На одном из совещаний в HP руководитель из числа преуспевающих, раздраженный мелочными доводами подчиненных, воскликнул: «Я знаю, что мы могли бы реализовать в этом продукте 18 функций! Но потребители хотят получить его уже в нынешнем столетии, а значит, нам придется ограничиться восемью базовыми функциями». «Филистер!» — проворчал в ответ на это один из инженеров, эксперт. Впрочем, далеко не всегда такие конфликты оказываются разрушительными. Иногда они, напротив, становятся залогом конкурентоспособности и источником процветания весьма успешных компаний.

**Индивидуалист**

Представители этой категории полагают, что ни один из вариантов логики действия нельзя считать «естественным»: любая логика, в том числе и их собственная, — искусственная форма, в которую человек облекает свои отношения с миром. Эта концепция, на первый взгляд довольно абстрактная, позволяет лидерам-индивидуалистам (их доля составляет порядка 10%) привносить в деятельность их компаний уникальные и зачастую весьма ценные элементы. Индивидуалисты очень гибко строят свои отношения с людьми самых разных типов и со всеми находят общий язык.

В отличие от преуспевающих индивидуалисты хорошо понимают, что действия человека могут вступать в противоречие с его принципами, а корпоративная политика иногда не соответствует корпоративным ценностям. Такие противоречия порождают не только напряженность, но и возможности для творческого поиска и дальнейшего развития. Индивидуалисты нередко действуют в обход правил, если считают их несправедливыми, и это может стать причиной серьезного недовольства коллег и начальников.

«Ну что нам с ней делать?» — спросил нас как-то клиент, глава американской компании, обеспокоенный частыми конфликтами с одной из подчиненных, Шерон (имя изменено). Эта типичная индивидуалистка была блестящим специалистом и прекрасно справлялась с весьма непростыми задачами. В частности, она создала в Чехии четко налаженную оффшорную службу, обеспечивающую ИТ-поддержку двум местным подразделениям компании. Сроки и бюджет проекта были крайне напряженными, но, как сказал руководитель Шерон, «ее служба начала функционировать раньше, чем группа оценки рисков успела подготовить отчет о том, почему этот проект невыполним». Однако при всех достоинствах Шерон в компании за ней прочно закрепилась репутация совершенно непредсказуемого человека. Работая над своими проектами, она проявляла изрядный политический талант, но ее действия постоянно ставили окружающих в тупик. Шерон не желала считаться с общекорпоративными процессами и с людьми, не входящими в ее команду. Несколько раз для разрешения конфликтов потребовалось вмешательство гендиректора. Сам он по своей логике действия был преуспевающим и не понимал, как заставить строптивую сотрудницу изменить манеру поведения. Учитывая отличную работу Шерон, гендиректор решил оставить ее в компании, но вскоре она сама ушла, чтобы создать собственную консалтинговую фирму. Мы еще вернемся к этой истории, когда будем говорить о том, как лидеры могут изменить свою логику действия.

**Стратег**

На эту категорию в нашей выборке лидеров приходится лишь 4%. Стратег, в отличие от индивидуалиста, подходит к организационным конфликтам и противоречиям как к реальным проблемам, которые можно обсуждать и направлять в нужное русло. Если индивидуалист — мастер общения с коллегами, руководствующимися иной логикой действия, то сильная сторона стратега — умение предвидеть вторичные, неочевидные последствия различных соглашений, организационных инициатив и т. п. Кроме того, стратеги налаживают диалог и взаимопонимание между представителями других категорий, способствуя таким образом повышению эффективности — как на индивидуальном уровне, так и в масштабах всей организации.

Логика действия стратега подразумевает, что процесс преобразования бизнеса и социальной среды должен проходить поэтапно, под пристальным наблюдением руководства. Стратеги разрешают конфликты гораздо мягче и безболезненнее, чем представители всех других категорий, и успешнее других преодолевают инстинктивное нежелание коллег что-либо менять в себе и вокруг себя. В силу этих свойств стратеги обычно бывают идеальными преобразователями — это подтверждает наше недавнее исследование, в ходе которого мы опросили десять руководителей компаний из шести разных отраслей.

Анализ анкет показал, что пятеро из десяти — стратеги. Все пятеро за последние четыре года осуществили в своей компании не менее одного преобразования, неизменно добиваясь повышения прибыльности, роста рыночной доли и усиления бренда. Остальные гендиректора, представляющие иные категории, действовали менее успешно: из них лишь двоим за тот же период удалось реорганизовать свои компании, хотя в каждом случае к проектам привлекались опытные консультанты (кстати, из числа стратегов).

В социальной инфраструктуре есть три уровня, на которых стратеги чувствуют себя как дома: это межличностные, организационные и межнациональные (международные) отношения. Прекрасный пример — Джоан Бавариа, руководительница, которую мы еще в 1985 году определили как стратега. В свое время она создала один из первых в истории инвестиционных фондов социальной ответственности (это сравнительно новое направление инвестиционной отрасли на конец 2001 года объединяло фонды, управлявшие активами на $3 трлн). Бавариа до сих пор возглавляет компанию Trillium Asset Management, которую она основала в 1981 году. Она также участвовала в написании экологической хартии Коалиции за экологически ответственный бизнес (CERES) — на сегодня этот документ подписали десятки крупных корпораций.

Логика действия стратега проявляется в этом случае очень наглядно. Бавариа вовремя поняла, что этически значимые инвестиции могут стать основой полноценного бизнеса, и для претворения своих планов в жизнь создала компанию Trillium. Стратеги часто продвигают общественно значимые бизнес-проекты и осуществляют их в атмосфере сотрудничества и взаимопомощи. В своей деятельности они стараются сочетать идеализм с практичностью, а инициативы, учитывающие конъюнктуру, — с твердой принципиальностью. Бавариа не ограничивалась рамками cвоей компании и стремилась повлиять на всю отрасль социально ответственных инвестиций. Она много сделала для превращения принципов социальной и экологической ответственности в международный стандарт. Преуспевающий, скорее всего, будет использовать свое влияние для успешного продвижения собственной организации. Стратег помимо этого заботится о соблюдении этических принципов в более широком контексте.

**Алхимик**

Завершают нашу классификацию типов логики действия алхимики. По нашим наблюдениям, эта категория весьма немногочисленна, а ее представители отличаются, скажем, от стратегов, способностью к коренному, исторически значимому обновлению — как собственной личности, так и своей организации. Если стратег, развиваясь, переходит от одного проекта или направления к другому, то алхимик может одновременно контролировать несколько разных ситуаций, действовать сразу на нескольких уровнях. Люди этого типа без труда находят общий язык с «королями и простолюдинами». Они успешно решают самые насущные, сиюминутные проблемы, но при этом никогда не упускают из виду долгосрочные цели.

В нашей выборке алхимики составляют лишь 1%, это вообще очень редкий тип людей, не только в бизнесе. Нам удалось найти всего шесть представителей этой категории, которые согласились принять участие в исследовании. Это слишком мало, чтобы делать статистические обобщения, тем не менее следует заметить, что у всех шестерых обнаружились некоторые общие черты. Все они участвовали в работе нескольких организаций, причем находили время для решения проблем каждой из них. Несмотря на такую загруженность, нельзя сказать, чтобы наши алхимики непрерывно спешили, суетились или действительно по много часов кряду корпели над каким-нибудь одним делом. Типичный алхимик — харизматическая личность, человек твердых принципов, образованный и высоко ценящий истину. Он чувствует судьбоносные моменты в жизни своей организации и создает символы и метафоры, обладающие мощным воздействием на умы и сердца людей.

Вот почти анекдотический, но тем не менее характерный пример: новый гендиректор одной весьма консервативной британской компании вдруг стал являться на работу не в обычной строгой тройке и при галстуке, а в спортивном костюме. Поначалу он никак не объяснял эту перемену, и подчиненным оставалось только гадать, что означает новый дресс-код. Спустя несколько недель руководитель сделал официальное заявление по поводу своего необычного вида. Он пояснил, что компания должна преодолевать устаревшие стереотипы бизнеса и становиться более быстрой и подвижной. К числу алхимиков, несомненно, принадлежит и такой известный политик, как Нельсон Мандела (хотя, разумеется он не участвовал в нашем тестировании). В 1995 году Мандела приехал на чемпионат мира по регби, в котором участвовала и национальная сборная ЮАР, «Спрингбоки». Надо сказать, что регби издавна считалось игрой белых, а негритянское население ненавидело и саму игру, и символику «Спрингбоков». И все же лидер негритянского освободительного движения не только почтил своим присутствием чемпионат, но и надел футболку национальной сборной. При этом он салютовал собравшимся традиционным жестом приветствия Африканского национального конгресса. Таким образом популярный лидер продемонстрировал свое уважение как к белым, так и к черным гражданам своей страны. «Только Мандела мог позволить себе надеть вражескую футболку, только он мог не бояться, что его обвинят в заигрывании с белыми, — говорит Токио Сексвале, один из лидеров АНК, премьер-министр провинции Гаутенг. — Он заслужил право на такое поведение годами подполья, самоотверженной борьбы и тюрьмы».

**Эволюция лидера**

Самый обнадеживающий вывод, который мы сделали на основании наших исследований, состоит в том, что лидеры могут преобразовывать свою логику действия и переходить из одной категории в другую. Мы зафиксировали немало случаев превращения руководителей из экспертов в преуспевающих, из преуспевающих в индивидуалистов или стратегов.

Одна из наших клиенток, Дженни, поначалу проявляла себя как типичный эксперт. Она работала в PR-подразделении компании, потом уволилась («чтобы подумать, чего я действительно хочу», как она сказала). Через полгода она устроилась на такую же должность в другую компанию. В тот момент тесты продолжали показывать, что она — эксперт: решение взять отпуск и сменить компанию не привело к изменению логики действия. Но вскоре Дженни присоединилась к группе лидеров компании, поставивших перед собой цель проанализировать и пересмотреть собственные методы руководства. В группе преобладали приверженцы стратегической логики действия (хотя создатель и руководитель группы был алхимиком), и это со временем оказало влияние на Дженни. Она увидела, что ее неизменно критический настрой (сама Дженни характеризовала его как «конструктивную беспристрастность») только усугубляет ее отчуждение и порождает атмосферу недоверия в коллективе. Получая ценные отклики от коллег, Дженни начала потихоньку экспериментировать, стараясь изменить свою манеру общения: например, формулировала свои соображения в виде вопросов, а не критических замечаний. Она поняла, что фокусироваться на чужих просчетах — не самый эффективный путь, что гораздо полезнее спросить: а чем я могу помочь в данной ситуации? Так начался ее переход из экспертов в преуспевающие. В духовном плане Дженни осознала потребность в коллективе, который помог бы ей постигать истину. Таким коллективом для нее стала квакерская община. В дальнейшем духовная жизнь общины помогла Дженни перейти в новую категорию — она стала индивидуалистом. Еще через два года Дженни оставила новую работу, чтобы основать собственную фирму. На этом этапе она уже стала проявлять черты стратега. Столь быстрая смена логики действия весьма необычна — в нашей практике было всего два случая (помимо этого), когда руководитель дважды переходил из одной категории в другую менее чем за четыре года.

На примере Дженни видно, что преобразованию логики действия могут способствовать различные внутренние психологические факторы: утрата веры в прежнюю систему скука, раздражение, опустошенность, депрессия и т. п. Под действием этих негативных эмоций Дженни начала задавать себе экзистенциальные вопросы. Важным признаком ее готовности к преобразованию было усиление интереса к качествам и способностям людей, обладающих более продуктивной логикой действия: очень привлекательным и полезным оказалось для нее общение со стратегами и с руководителем-алхимиком. Как правило, открытие новой перспективы в отношении логики действия сопровождается и переменами в жизни: появляются новые знакомства, начинаются поиски иных форм духовной жизни и путей самовыражения (занятия музыкой, йогой и т. п.). Толчком к преобразованию могут стать и внешние обстоятельства. Повышение по службе, к примеру, может дать руководителю новые возможности для самосовершенствования.

Мы уже рассказывали про инженеров-разработчиков из Hewlett-Packard — экспертов, недовольных отношением их руководителей-преуспевающих к процессу выпуска новых продуктов. У этой истории есть продолжение. Один из разработчиков через год получил должность главы лаборатории. Новая работа требовала умения учитывать и координировать деятельность нескольких подразделений, а для этого были необходимы качества преуспевающего. Поначалу менеджер смотрел на проблему глазами своих бывших коллег (обвинявших начальство в ренегатстве и филистерстве), но постепенно он стал лучше видеть и более широкую перспективу, в частности, смог по-иному взглянуть на нужды клиентов и сроки выпуска продукции. Он впервые понял, как сложно соблюсти баланс между перфекционизмом разработчиков и деловой дисциплиной менеджеров, вынужденных укладываться в сроки и бюджеты.

Иногда переходу руководителя в новую категорию способствуют изменения в методах и условиях работы. В одной из обследованных нами компаний было решено, что председательствовать на заседаниях высшего руководства может не только гендиректор, но и любой топ-менеджер. Это было сделано для того, чтобы обеспечить как можно большему числу лидеров возможность профессионального роста в условиях свободного обмена мнениями, открытости и конструктивной критики, и позволило руководителям-преуспевающим освоить логику действия индивидуалистов. Пример одной крупной нефтегазовой компании показывает, что эффективным средством преобразования логики действия лидера может стать целенаправленное вмешательство со стороны. В компании было немало перспективных одаренных менеджеров. Руководство пригласило двух консультантов, которые с помощью интервью и методик определения личностного профиля исследовали логику действия каждого менеджера. Затем участники проекта обсуждали и анализировали выявленные проблемы, пытаясь составить оптимальный план дальнейшего карьерного продвижения лидеров. Это помогло руководству найти более рациональное применение способностям ряда индивидуалистов и стратегов, которые, как оказалось, прежде были недооценены. Более того, компания пересмотрела свою систему критериев для оценки лидерских способностей, включив в нее черты, свойственные индивидуалистам и стратегам. В перечень требований, предъявляемых к лидеру, были добавлены такие положения, как «способность увидеть проблему с нескольких точек зрения» и «умение добиться существенных перемен, не обладая официальными полномочиями». Получив общее представление о том, как развитие логики действия может способствовать карьерному продвижению лидера, рассмотрим особенности наиболее важных преобразований такого рода.

**От эксперта к преуспевающему**

Это наиболее распространенный и изученный вид преобразования в бизнесе. Корпоративные отделы подготовки специалистов уже много лет фокусируются именно на переходе экспертов в преуспевающие. На это ориентированы тренинги типа «Менеджмент с учетом целей», «Эффективное делегирование полномочий», «Управление, нацеленное на результат», в которых неизменно проводится мысль, что гибкая стратегия более эффективна, чем неотступное следование какому-то одному, пусть даже совершенному методу. Наставники и консультанты могут предложить экспертам тщательно продуманную систему упражнений, помогающих понять, что одну и ту же проблему можно рассматривать с разных позиций, исходя из разных предположений. Занимаясь по такой системе, эксперт осваивает новые стратегии и приемы общения («Возможно, вы правы, но мне бы хотелось понять, как вы пришли к этому выводу»).

Если вы хотите подтолкнуть эксперта к следующему уровню логики действия, позаботьтесь о системе вознаграждений для менеджеров, демонстрирующих качества преуспевающих: способность укладываться в срок, умение повышать эффективность и распределять усилия в соответствии со стратегическими приоритетами. Заметим, что программы MBA по большей части также нацелены на формирование у обучаемых прагматичного мировоззрения преуспевающего и преодоление перфекционистского комплекса эксперта. Огромная учебная нагрузка, исследование междисциплинарных и неоднозначных примеров из практики (case study), необходимость работать в команде — все это способствует развитию качеств преуспевающего. Магистерские программы, ориентированные на освоение конкретных дисциплин вроде финансов или маркетинга, напротив, способствуют формированию мировоззрения эксперта. Преобразование экспертов в преуспевающих остается во многих организациях узким местом, хотя этому процессу уделяется немало внимания. Очень часто инженеры, юристы и другие специалисты добиваются успеха в своей области, но пасуют, если на них возлагают управленческие обязанности. Чтобы этого не случилось, эксперт должен освоить необходимую логику действия, позволяющую сочетать его прежнюю высокую квалификацию с навыками лидера.

**От преуспевающего к индивидуалисту**

Компании и бизнес-школы сравнительно успешно решают проблему подготовки лидеров с логикой действия преуспевающего, но мало кто умеет взращивать индивидуалистов и стратегов, не говоря уже об алхимиках. Распознать представителя одной из этих категорий и оказать ему необходимую поддержку тоже очень сложно. И это неудивительно. Как правило, руководители считают, что преуспевающие, с их нацеленностью на конечный результат, — самые лучшие менеджеры, о которых только можно мечтать: «Мы живем в мире конкуренции, и именно такие люди нам нужны для максимизации прибылей». Для перехода от логики действия преуспевающего на более высокий уровень требуются совершенно иные условия, чем для преобразования эксперт — преуспевающий. На этом этапе эволюции лидеру необходимо фокусироваться на тонкостях самоанализа и более глубоком анализе чужой точки зрения. Деловое и межличностное общение здесь уже не может быть просто полезным и естественным способом обмена готовыми идеями, оно превращается в творческий акт, средство для создания новых идей. Преуспевающий использует общение и анализ, чтобы понять, насколько успешно он (а также его команда или организация в целом) идет к намеченной цели и как достичь этой цели эффективнее. Человек, осваивающий логику действия индивидуалиста, начинает интересоваться сущностью самой цели, пытается оптимизировать механизм целеполагания. Для определения новых целей и формирования планов на ближайший год нужно проводить обстоятельные и доверительные обсуждения. Сделать этот процесс более эффективным помогают тренинги для руководителей и тщательные разборы полетов по окончании очередного этапа. К сожалению, очень немногие главы компаний и советы директоров понимают, насколько ценной инвестицией может стать подобный комплекс мероприятий. Его обычно без колебаний приносят в жертву сиюминутным нуждам и краткосрочным целям, которые, как считают лидеры с недостаточно развитой логикой действия, гораздо важнее.

Вернемся к случаю с Шерон, индивидуалисткой, работавшей у гендиректора-преуспевающего. Каким образом может консультант помочь руководителю найти общий язык с Шерон, обеспечить ей необходимую поддержку и при этом соблюсти собственные интересы? Например, с помощью ролевой игры (гендиректор выступает здесь в роли Шерон, а консультант — в роли гендиректора). Вот возможное начало их разговора: «Шерон, мне хотелось бы поговорить о вашей дальнейшей карьере. Вы блестяще справились с чешским проектом, и совершенно очевидно, что у вас есть инициативность, решительность и изобретательность — качества, необходимые для топ-менеджера. Но в то же время вы умудрились поссориться со многими сотрудниками, так что мне пришлось вмешаться и все улаживать, а это уже не дело. Как бы нам добиться, чтобы при выполнении ваших новых проектов подобных конфликтов не возникало, чтобы люди были на вашей стороне? Может имеет смысл провести мозговой штурм? Думаю, нам было бы полезно также устраивать деловые обсуждения каждый раз, когда вы приступаете к реализации очередной новой идеи. Вы согласны выделить время на это? У вас есть какие-нибудь дополнительные соображения или предложения?» Итак, консультант в роли гендиректора первым делом отдает должное заслугам подчиненной, затем четко формулирует проблему, предлагает путь к ее решению и задает вопрос, тем самым передавая гендиректору (исполняющему роль Шерон) инициативу и возможность сформулировать проблему по-своему. Что особенно важно, консультант не дает руководителю прямой и однозначный совет, а предлагает для выработки компромиссного решения действенный метод — диалог. И дело здесь даже не в том, чтобы научить гендиректора новым приемам общения, а в том, чтобы помочь ему понять точку зрения индивидуалиста и найти средство воздействия на сотрудника этого типа. Такие опыты с использованием непривычных способов общения помогают преодолевать страхи и предубеждения, мешающие преобразованию логики действия.

**К стратегу и дальше**

Для лидера, осваивающего логику действия стратега или алхимика, совершенствование профессионализма и повышение личной результативности уже не главное. Он многого достиг в своей профессии, и теперь его больше интересуют методы и средства, позволяющие создавать проекты, команды, структуры, стратегические альянсы и целые организации. Все эти знания и навыки являются плодом коллективных исследований, и поэтому залог успеха на данном этапе — непрерывные изыскания, приобретающие все новые и новые формы. Восхождение к уровню стратега или алхимика качественным образом отличается от всех других стадий преобразования лидерской логики действия. Прежде всего, на этом этапе лидеру уже не нужны наставники, которые помогали бы ему оттачивать профессиональное мастерство или вводили бы его во влиятельную группу (хотя, возможно, ему понадобятся наставники, способные оказать духовную или моральную поддержку). Скорее он будет стремиться к взаимодействию с коллегами в уже существующих группах: совете директоров, топ-менеджменте, научном сообществе. Целью такого взаимного наставничества равных становится даже не повышение шансов группы на успех, а создание устойчивого сообщества людей, способных критически осмыслить важные сущности: идеи и действия самого лидера, практику его организации, деятельность всей отрасли.

Подобное преобразование логики действия мы наблюдали у одного из наших клиентов. Гендиректор компании по производству санитарно-гигиенических средств, входившей в состав крупной корпорации, он вдруг осознал, что для него лично, а также для его компании и отрасли в целом характерна логика преуспевающих. Тревога по этому поводу уже сама по себе была признаком готовности человека перейти на более высокий уровень. Хотя возглавляемая нашим клиентом компания была весьма успешной, он понял, что ее бизнес погряз в рутине, и запустил проект, нацеленный на разработку недорогих средств гигиены для развивающихся стран. Ни от него, ни от компании никто такого не ожидал. Проект оказался очень своевременным, и для его реализации руководитель наладил сотрудничество с коллегами-исследователями из разных регионов. В результате была создана благотворительная организация с мощным образовательным подразделением, которую финансировала материнская корпорация. Ну а наш клиент был назначен вице-президентом международного проекта корпорации и очень много сделал на этом посту для укрепления разностороннего сотрудничества и социально ответственного бизнеса в развивающихся странах.

Для формирования логики действия стратега разрабатываются специальные учебные программы. Это могут быть как длительные курсы (рассчитанные на год-два), так и короткие, интенсивные тренинги, и они должны показать различия между важными жизненными реалиями и расхожими представлениями о них и заставить руководителей пересмотреть свои взгляды. Подобные программы существуют в ряде университетов и консалтинговых компаний. В университете британского города Бат, к примеру, двухгодичная магистерская программа по бизнесу включает шесть недельных практикумов, на которых студенты совместно отрабатывают различные креативные и социально-ориентированные навыки: обучение в команде, составление автобиографии, психодраматические этюды, погружение в природу и т. п. Кроме того, студенты участвуют в годичном бизнес-проекте, предусматривающем практические разработки и теоретическое осмысление достигнутых результатов. Многие лидеры, обучавшиеся по этой программе, утверждают, что она стала в их жизни поворотным пунктом, событием, которое по силе преобразующего эффекта может сравниться с экзистенциальным кризисом вроде смены работы или вступления в новый брак.

**Лидерские команды и лидерские культуры в организации**

До сих пор мы обсуждали лидерские особенности отдельных личностей. Однако наши исследования показывают, что рассмотренные семь категорий применимы и для групп и даже целых организаций. В долгосрочной перспективе наиболее эффективными оказываются коллективы с культурой, основанной на логике стратега. В таких коллективах проблемы бизнеса рассматриваются как возможности для роста и развития — и на индивидуальном, и на организационном уровне.

В одной из компаний, с которыми мы сотрудничали, руководство решило организовать сборные команды из представителей различных подразделений с целью сокращения сроков вывода новых продуктов на рынок Большинство менеджеров сочли затею рискованной и отвлекающей от основной работы и отказались участвовать в ней, исключение составили лишь несколько лидеров — индивидуалистов и потенциальных стратегов. Между тем руководство обеспечило новым командам действенную поддержку, и это способствовало быстрому успеху начинания. Вскоре первые участники программы начали получать повышения — они возглавили в компании новые межведомственные комитеты. Менеджеры из числа преуспевающих, видя, как продвигаются по службе их коллеги, осмелели и тоже стали присоединяться к программе. Со временем в этот процесс вовлекались все новые и новые сотрудники, получившие возможность совершенствовать в рамках программы свои лидерские способности. К сожалению, такая форма командной работы используется редко. В большинстве случаев команды топ-менеджеров действуют на уровне логики преуспевающих, отдавая предпочтение четким целям, разумным срокам, ясным стратегическим и тактическим планам. Многим этот подход представляется особенно целесообразным в сложных ситуациях: возможность собрать все силы в кулак и решить непростую задачу доставляет преуспевающим удовольствие.

Типичная преуспевающая команда выглядит так: во главе стоят несколько преуспевающих, среди исполнителей преобладают преуспевающие и эксперты, есть также один-два индивидуалиста (или стратега), которые, скорее всего, ощущают себя изгоями. Преуспевающим командам, как правило, не нравится, когда возникает необходимость остановиться и подумать, тут стараются пресекать разговоры и вопросы по поводу целей и принципов (все это считается «бесконечным ненужным философствованием») и едко высмеивают предлагаемые креативные упражнения и эксперименты. Такой подход не позволяет команде добиться по-настоящему масштабного успеха. Еще хуже, если в крупной, зрелой компании топ-менеджмент действует на уровне логики экспертов. В этом случае руководители ранга вице-президентов чувствуют себя вождями и ждут от своих команд лишь отчетов о проделанной работе. Ни о какой коллегиальности при принятии решений или определении стратегии здесь и речи нет. Впрочем, команды, руководство которых действует в логике дипломатов, еще менее эффективны. Для них, как правило, характерны жесткая иерархическая структура, неукоснительное следование не подлежащим обсуждению нормам, регламентированные «придворные» церемонии и ритуалы. Команды с индивидуалистской логикой встречаются довольно редко — как правило, в творческих коллективах, консалтинге и некоммерческих организациях. Они заметно отличаются от преуспевающих команд прежде всего повышенной склонностью к рефлексии.

Иногда индивидуалисты уделяют слишком много времени анализу и пересмотру целей, принципов и методов, из-за чего процесс принятия решений в таких командах оказывается чересчур медленным. Команды, как и люди, могут менять логику действия. Мы не раз видели, как гендиректорам-стратегам удается научить топ-менеджеров из индивидуалистов более гармонично сочетать действие с анализом и таким образом преобразовать индивидуалистский стиль команды в стратегический. Весьма интересное преобразование командного стиля мы наблюдали, работая с одной финансовой компанией, в руководстве которой поначалу преобладали преуспевающие. Во время спада на рынке компании приходилось отчаянно бороться за сокращение затрат, и такой стиль был оправдан. Но затем рынок стал бурно расти, и новые условия потребовали более творческого подхода, более активного вовлечения сотрудников в инновационные проекты. Чтобы успешно осуществить такие преобразования, топ-менеджеры должны были начать с себя. Мы провели с руководителями серию занятий, помогая им увидеть недостатки и ограничения, свойственные логике преуспевающих. Но сперва нам пришлось поработать над усовершенствованием принятого в компании стиля дискуссий. Наша программа включала индивидуальные тренинги с каждым членом команды, в том числе с гендиректором. И когда команда начала меняться, стало очевидно, что организационных преобразований не избежать. В результате двум топ-менеджерам пришлось покинуть команду: в прошлом они добивались внушительных успехов и казались идеальными исполнителями, но на очередном этапе не смогли адаптироваться к переменам. За два с небольшим года нашей совместной работы команда освоила индивидуалистскую логику и даже отдельные черты стратегической. Гендиректор, который поначалу демонстрировал главным образом качества преуспевающего и индивидуалиста, теперь достиг уровня стратега; большинство других членов команды в своем развитии также продвинулись на один уровень. Преобразование оказало заметный эффект на корпоративную этику и культуру. Если раньше коллектив был жестко разделен по функциональному признаку, то теперь он стал более сплоченным, люди научились прислушиваться к чужому мнению, существенно вырос уровень вовлеченности сотрудников в дела компании.

• • •

Совершенствовать свою логику действия нелегко. Некоторые люди за всю жизнь практически не меняются, другие за короткий срок меняются очень значительно. Важную роль здесь играют гены, но и они определяют не все. Человек, готовый работать над собой и развивающий в себе способность к самоанализу, несомненно, имеет хорошие шансы стать выдающимся лидером. Возможно, мало кто достигнет уровня алхимиков, но стать индивидуалистом или даже стратегом удастся многим — было бы желание. Компании, целенаправленно помогающие своим топ-менеджерам исследовать и совершенствовать логику действия, оказываются в выигрыше.

**Об авторах. Дэвид Рук (David Rooke)** — партнер британской компании Harthill Consulting. **Уильям Торберт (William R. Torbert)** — профессор школы менеджмента Кэрролла при Бостонском колледже. В соавторстве они написали книгу «Изучая действие: Секрет оперативного преобразующего лидерства» (Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership. Berrett-Koehler, 2004).

# Человеческий разум склонен к упрощениям

**1 октября 2019**|**Евгения Чернозатонская**

Даниэль Канеман — израильско-американский психолог, заслуженный профессор Принстонского университета, один из самых влиятельных современных мыслителей, получивший в 2002 году Нобелевскую премию по экономике за применение психологических методов в экономической науке. Его работы переведены на множество языков, а книга «Думай медленно, решай быстро» вошла в список мировых бестселлеров. Даниэль Канеман — один из постоянных авторов Harvard Business Review. В интервью «HBR Россия» профессор рассказал о том, каким ошибкам подвержены человеческие суждения, почему оценки, данные роботами, получаются более точными и в чем опасность искусственного разума.

**HBR Россия: В нашем журнале на протяжении 15 лет появляются статьи, вдохновленные вашими идеями. Насколько сильно ваша концепция повлияла на экономическую и управленческую науку и на практики компаний?**

**Канеман:**В экономике они проявились двояко. Во-первых, возникло направление, названное «поведенческой экономикой». И во-вторых, модель «рационального агента», из которой прежде исходили практически все экономисты, уже не полностью доминирует. Но я не думаю, что изыскания специалистов-психологов и экономистов-бихевиористов реально повлияли на то, как в компаниях принимаются стратегические решения. Может, по мелочи нашими наработками кто-то и пользуется, но я очень сомневаюсь, что их учитывают в масштабных решениях. Я вообще небольшой оптимист в вопросе воздействия идей на то, как люди работают.

**Позвольте нам быть бóльшими оптимистами, ведь мы публикуем статьи теоретиков менеджмента. Например, в одной из недавних речь шла о том, что кризис лучше переживают компании, где решения принимаются децентрализованно. Это ведь в русле ваших работ?**

Боюсь вас разочаровать, но степень централизации компаний выходит за пределы моей области знаний. Я психолог и потому с уверенностью могу говорить только о том, что основано на данных моей науки, конкретно — как принимаются решения, а не где и кем. Моя сфера — когнитивные искажения, осведомленность о «ловушках» мышления и преимущества обдуманных решений. Структура организации и полномочия руководителей — это не мое. Мне кажется, что вы хотите заставить меня говорить о вещах, в которых я попросту не специалист.

**Упаси меня бог! Я хотела сказать, что для компании важно, чтобы решения принимали наиболее сведущие люди. Это связано с вашей теорией?**

Не очень. Давайте я объясню. В своих исследованиях мы продемонстрировали существование когнитивных искажений. Зная их, человек должен понять, что некоторые решения необходимо методично обдумывать. Основной посыл книги «Думай медленно, решай быстро» таков: остерегайтесь импульсивных решений и не полагайтесь на интуицию. Это важно для бизнеса, потому что многие лидеры верят в свое особое чутье и способность сходу разглядеть ситуацию. Важно, чтобы они начали в этом сомневаться. Но я не уверен, что этот посыл был воспринят руководителями компаний.

**Они по-прежнему не используют информацию или используют ее слишком мало? Но ведь они знают о «ловушках»?**

Наверное, они учитывают гораздо больше разного рода информации, чем прежде, хотя бы потому, что ее в мире и в бизнесе стало гораздо больше. Но одно дело — объем информации, а другое — когнитивные искажения, которые по-прежнему мешают лидерам ее интерпретировать, давать верные оценки, строить реалистичные планы. Об искажениях многие знают, охотно говорят, но в реальных процессах этим знанием редко кто пользуется. Знать о ловушке и не попадать в нее — разные вещи.

Многие познакомились с нашей теорией, прочитав книгу «Думай медленно, решай быстро». И некоторые названные нами когнитивные ловушки даже стали поведенческими ярлыками и проникли в бытовой язык. Например, когда кто-то боится рискнуть, даже если потенциальный проигрыш сравнительно невелик, часто вспоминают о когнитивном искажении, которое мы назвали loss aversion.

**Да, по-русски это называется «избежание потерь», и в нашем лексиконе этот термин тоже прижился. А еще какие термины стали расхожими?**

В западном мире широко усвоена концепция якорения — это феномен зацикливания на том, что уже попало в ваш фокус внимания. Мозг ленится искать другие аспекты, повороты и даже слова. Многие знают и о так называемой ловушке доступности: мы оцениваем вероятность некоего события по тому, насколько легко в памяти всплывает нечто аналогичное. Это искажение заставляет нас, например, придавать непропорционально большой вес свежим новостям, которые мы попросту еще не успели забыть. Наиболее доступная информация затмевает все остальное.

Но есть и когнитивные ловушки, в которые люди попадают постоянно, но о них почему-то мало кто осведомлен за пределами круга специалистов. Приведу пример. Допустим, кто-то описывает знакомого: «Парень довольно робкий, некоммуникабельный, но всегда готов помочь, скромный, любит порядок и вечно зацикливается на мелочах», а потом спрашивает: «Угадай, кто он по профессии: фермер или библиотекарь?». И большинство людей отвечает: «библиотекарь» — хотя ни для кого не секрет, что мужчин-библиотекарей в США намного меньше, чем фермеров. Люди попадают в ловушку, пренебрегая базовой и хорошо известной им статистикой. Мы, психологи и бихевиористы, всячески продвигали понимание этого искажения, объясняя и показывая, насколько оно вездесуще. Хотелось бы, чтобы люди усвоили этот концепт повсеместно, потому что именно ловушки такого рода мешают нам правильно оценивать вероятности.

**Замечали ли вы когнитивные искажения у самого себя?**

Да, и некоторые мы открыли как раз на собственном примере. Вот поучительный случай, который мне неловко вспоминать, хотя благодаря ему я случайно наткнулся на важную ловушку прогнозирования. Позднее мы с Амосом Тверски назвали ее взгляд извне/взгляд изнутри. История описана в моей книге — и вот вкратце, как это происходило.

Группе когнитивных психологов, в которую входил и я, Министерство образования Израиля поручило создать школьный учебник, воспитывающий навыки правильного мышления. Мы проработали примерно год, а потом заказчик спросил, сколько еще времени нам на это потребуется. Каждый из нас, исходя из собственных обстоятельств, оценил, сколько глав и в какие сроки он сможет представить (мы уже написали каждый по главе и знали, сколько времени на это уходит). Исходя из этой информации, каждый произвел общий расчет, мы вывели среднее, добавили еще несколько месяцев на непредвиденные обстоятельства и назвали срок — два с небольшим года.

Потом мне пришло в голову спросить эксперта по учебным планам из Минобра, как долго обычно пишутся учебники, и в ответ прозвучало: 7—10 лет, и примерно в 40% случаев работа осталась незавершенной. Мы спросили, насколько опытными были команды, которые завершили проекты, и эксперт ответил: «Гораздо опытнее, чем вы».

Только тогда мы поняли, что экстраполировать опыт написания первых глав было неправильно. Мы не приняли во внимание, что эти главы были самыми простыми, и наш энтузиазм находился на пике. Мы забыли про «неизвестные неизвестные» обстоятельства, которые могут не просто ­замедлить процесс, но и стать причиной долгих перерывов: такие как развод, разлад в команде, бюрократические неувязки. Неизвестных очень много, и сколь бы невероятным ни казалось каждое в отдельности, вероятность того, что случится хотя бы одно и все поломается, очень высока. В итоге создание учебника заняло 8 лет, и его дописывали уже без меня, потому что я к тому времени переехал в США. К моменту завершения работы Министерство образования потеряло интерес к этой затее, и учебник так никогда и не использовали в школах.

На любой проект надо смотреть извне, то есть не на основе собственного опыта, а статистически. Пожалуй, это одна из самых важных идей, описанных в книге «Думай медленно, решай быстро», но я никогда не слышал, чтобы кто-либо из руководителей упоминал ее в своих рассуждениях.

**Лидеры, добившиеся особых успехов, обязаны этим собственному умению приходить к правильным решениям? Или у них были гениальные советчики и особые процедуры для предотвращения серьезных ошибок?**

Вы забыли важнейший из факторов успеха — везение. Оно играет огромную роль и в том, чтобы занять лидерское место, и в том, насколько впоследствии люди будут тебе доверять и подчиняться твоей воле. Во множестве областей есть серьезная асимметрия между успехом и неудачей. Провалиться легко: у каждого из нас тысяча возможностей в чем-то ошибиться. Более того, неудачи в целом понятнее и заметнее для окружающих. Причины и траекторию провалов довольно просто анализировать, тогда как исследовать успех гораздо сложнее, потому что он состоит из двух компонентов: удачи и избежания катастрофических ошибок. Поэтому, в частности, очень сложно как-то охарактеризовать успешных лидеров, а попытки описать их общие черты не выглядят особо убедительными.

**Вы упомянули доверие как фактор успеха лидера. Доверяют ли люди «интуитивным» руководителям больше, чем рассуждающим?**

Мне кажется, людям ближе импульсивный лидер. Обычно он излучает уверенность и не сомневается, что ведет людей в верном направлении. Ему больше доверяют и охотнее подчиняются. А обдумывающий лидер своими рассуждениями как бы посылает сигнал о собственных сомнениях, что мешает в него поверить. И это при том, что импульсивные лидеры делают больше ошибок, чем обдумывающие. Умение взвешивать и рассуждать повышает качество решений, но снижает уровень «опоры в массах». Пример, который, надеюсь, будет понятен российской аудитории: президенты США Джордж Буш — младший и Барак Обама. Второй явно был более обдумывающим, и это стоило ему определенной доли популярности, так как со стороны казалось, что и значит, не вполне уверен в себе. Джордж Буш объективно не был хорошим президентом, он не очень-то справлялся с этой работой, но его лидерский стиль давал ему определенное преимущество.

**Людям нравятся объяснения попроще?**

Да, и этим часто пользуются манипуляторы. В нашем сложном мире человеческий разум склонен к упрощениям. И если вы преподносите простую, понятную и складную историю о том, что происходит, произошло или произойдет в будущем, вам поверят скорее, поскольку именно это пользуется спросом. Умение рассказывать истории — большое преимущество для лидера.

**В своей книге вы проводите различие между Системой 1 (быстрым, интуитивным решением) и Системой 2 (методичным обдумыванием). Можно ли определить, в какой мере разные люди задействуют каждую из систем, и развить способность к обдумыванию? Или же она всецело определяется генами**

Очевидно, что эта способность различна у разных людей. Одни склонны пользоваться рациональными инструментами, другие верят в свою интуицию и чутье. В некоторой степени человека можно научить приемам обдумывания, и образование играет в этом определенную роль. Но в целом на индивидуальном уровне мы вряд ли достигнем многого: человеку трудно изменить самого себя. Гораздо с большей надеждой я смотрю на процессы принятия решений в организациях. Здесь точно есть потенциал, потому что компании свойственно устанавливать процедуры и следовать им — в этом их большое преимущество перед людьми. Остается только правильно спроектировать процедуры, которые способствуют большей рациональности и тем самым улучшают качество решений.

**Не могли бы вы привести пример?**

Мне страшно нравится процедура pre mortem (латинское «до факта смерти» — прим. HBR), которую предложил мой друг Гэри Кляйн. Она довольна проста. Допустим, группа руководителей встретилась на пороге принятия некоего важного решения: оно уже подготовлено, всем известно, каким оно будет. На этой стадии обычно говорят о положительных последствиях, к которым оно приведет, а потом записывают в протоколе «Принято». Так вот, pre mortem — это особое совещание, на котором людям задают всего один вопрос: «Давайте представим себе, что прошло два года — мы приняли это решение, и у нас все пошло не так. Постарайтесь представить, почему так случилось, и напишите, когда и что вызвало провал». Каждый участник записывает свою версию гипотетической катастрофы.

Мне кажется, это великолепная идея, и я вправе использовать такой эпитет, потому что она не моя. Объясню, в чем ее гениальность. Когда группа собирается, чтобы принять решение по какому-то вопросу, ее членам бывает трудно выразить сомнение, указать на проблему, оказаться пессимистом на фоне общего энтузиазма. Процедура pre mortem легитимизирует сомнения, которые были подавлены.

Думаю, Гэри Кляйн согласится со мной в том, что сессия pre mortem сама по себе не заставит людей отказаться от того решения, к которому организация склоняется. Зато она поможет разглядеть разные преграды, с которыми, возможно, придется столкнуться. Представив себе их заранее, организация может продумать план, как с ними справиться, избежать или обойти их. Речь идет не о другом решении, а об улучшении того, которое обсуждают. И в таком качестве pre mortem чрезвычайно полезна.

**Вы исследовали и другую причину ошибок. Статью о статистическом «шуме» журнал HBR опубликовал в 2016 году.**

Да-да. И сейчас мы с соавторами пишем книгу на эту тему.Проще всего объяснить понятие шума на том примере, который я использовал в статье для HBR. В страховой компании работают андеррайтеры, рассчитывающие размеры страховой премии. Один и тот же риск представляют пятидесяти андеррайтерам и измеряют разброс их оценок. Мы поступали так: случайно выбирали двух андеррайтеров, смотрели их оценки, брали их разность и делили ее на среднее арифметическое. Отношение этих двух величин показывает уровень шума в оценках данной пары. Затем те же действия провели с оценками каждой пары андеррайтеров и вычислили средний размер отклонения. В ходе эксперимента руководители этой страховой компании предположили, что оно составит примерно 10%. На деле же оказалось, что разброс оценок в пять раз больше. Эту вариабельность в статистике называют шумом. В идеале все андеррайтеры компании должны давать одинаковую величину премии, но на практике все оказалось не так. И подобный шум мы видим повсюду: в решениях судей, в постановке диагнозов, в оценке персонала и в отметках, которые выставляют студентам.

Главные выводы этого исследования таковы: во-первых, оценки, данные людьми, несут в себе огромную долю шума, а во-вторых, истинный его размер неведом тем, кто отвечает за качество решений. Масштаб шума всегда недооценивают.

**В этой статье вы пишете о преимуществах алгоритмов перед человеком…**

Алгоритмы хороши тем, что они свободны от шума. Если вы поставите одну и ту же задачу перед алгоритмом повторно, он выдаст тот же ответ, а если ее дать разным людям или даже одному человеку по прошествии некоторого времени, ответ, скорее всего, будет совсем иным. И даже если модель, положенная в основу алгоритма, не вполне точная, все равно в среднем его ответы будут правильнее человеческих. Сейчас алгоритмам поручают все больше задач, и одна из причин — отсутствие ошибок, свойственных людям.

**Алгоритмам или искусственному интеллекту?**

Искусственный интеллект — это тоже алгоритм. Разница в том, что прежние алгоритмы собирали в единую программу свод правил, которыми в своих оценках или действиях руководствуются специалисты. А системы искусственного интеллекта отчасти сами изобретают эти правила, основываясь на своем опыте работы с огромными массивами данных. Как и традиционные алгоритмы, системы ИИ свободны от шума.

**Множество книг и фильмов-антиутопий рисуют нам будущее, в котором алгоритмы приобретают большую власть над людьми. И это будущее нас страшит.**

Оно страшит не только читателей романов и зрителей сериалов, но и экспертов. Я только что прочел книгу Стюарта Рассела — одного из первопроходцев и теоретиков искусственного разума. И он весьма обеспокоен тем, что в ближайшие десятилетия робот станет умнее человека. Как человечество приспособится к этой ситуации и как люди будут контролировать искусственный разум? Очень серьезные мыслители весьма озадачены этой перспективой. Но роботизированное будущее не обязательно будет враждебным человеку. Потому что существуют решения, которые помогут гуманизировать роботов — правда, они весьма сложны, и заниматься ими надо уже сейчас.

# Как мыслят выдающиеся руководители

Роджер Мартин

Все любят истории про талантливых руководителей. Мы с удовольствием слушаем про их деяния. Нас окрыляет их решимость. Смелый поступок, череда последующих событий и в конце — успех, победа. Это захватывающий сюжет. Читая их жизнеописания, мы делаем выводы и соответственно строим собственную карьеру. Такие книги, как «Джек. Самая суть» или «Искусство результативного управления», отчасти подхлестывают нас, намекая, что и нам по плечу успех Джека Уэлча или Ларри Боссиди — дело-то за малым: нужно точь-в-точь повторять все за ними.

Но учиться на том, что руководитель делает, неправильно. Если в одних обстоятельствах его усилия увенчались успехом, совсем не обязательно, что это повторится в других, даже если речь идет об одной и той же компании или одном и том же руководителе. Не забывайте: Джек Уэлч на заре своей карьеры в General Electric считал, что каждое предприятие компании должно быть первым, в крайнем случае вторым на своем рынке. Но постепенно менеджеры поняли, что этого можно добиться, работая на узких рынках. Поэтому позже Уэлч изменил правила игры. Теперь предприятия должны были определять свой рынок гораздо шире — чтобы их доля на нем изначально не превышала 10%. Так Уэлч заставил руководителей искать новые возможности развития. На разных этапах карьеры в GE он следовал (что, замечу, было мудро с его стороны) прямо противоположными курсами, и тот, кто захочет учиться на его опыте, просто обречен на путаницу в голове и непоследовательность в поступках.

Тогда на чем же учиться? Куда лучше, хотя и труднее, — разобраться в том, как руководитель мыслит, то есть понять, какие рассуждения подводят его к тому или иному поступку.

Работая консультантом по проблемам управления, а затем деканом бизнес-школы, я уже 15 лет изучаю выдающихся руководителей. За последние шесть лет я проинтервьюировал около 50 человек (иногда наши беседы длились часов по восемь) и пришел к выводу, что большинству из них присуще одно не совсем обычное свойство: они умеют держать в голове сразу две взаимоисключающие идеи. Без малейших внутренних метаний, не отдавая предпочтения ни одной, они могут творчески примирить их, придумав новую, которая превосходит обе, но берет понемногу от каждой. Такой процесс обработки и синтеза информации я называю интегративным мышлением. Именно благодаря такому таланту своих руководителей, а не превосходной стратегии или безупречному исполнению лучшие компании отличаются от остальных.

Я вовсе не настаиваю на том, что мне первому пришла в голову эта мысль. Лет 60 назад классик американской литературы Скотт Фитцджеральд считал «умение одновременно держать в уме две диаметрально противоположные идеи и при этом не свихнуться» признаком «первосортных мозгов», то есть подлинно высокого интеллекта. Естественно, эта способность дана не всем руководителям. Да и те, кому повезло, своими успехами обязаны не только ей. Но для меня очевидно, что интегративное мышление во многом защищает человека от ошибок.

Тем не менее этот момент часто упускают из виду: последние годы в разговорах о менеджменте главным оказалось действие. Мысль отодвинулась на второй план: популярность книг вроде «Искусства результативного управления» не случайна. К тому же люди с великолепным интегративным мышлением часто не подозревают о своем даре, а значит, пользуются им неосознанно. Пример тому — Джек Уэлч, которого я тоже интервьюировал. Конечно, он в полной мере обладает интегративным мышлением, хотя в его книгах об этом не прочитаешь.

Моя задача как автора — разобрать и описать эту способность, которая, как кажется, у многих выдающихся руководителей заложена от природы. Свою основную мысль я проиллюстрирую на примере человека, с которым мне довелось беседовать особенно обстоятельно. Это Боб Янг, яркая личность, соучредитель и бывший генеральный директор компании Red Hat, ведущего производителя дистрибутивного пакета бесплатно распространяемой в исходных текстах операционной системы Linux. А основная мысль касательно интегративного мышления — Боба Янга и других людей — такова: это не просто врожденная способность — это нечто, поддающееся совершенствованию.

**Принцип «большого пальца»**

В середине 1990-х годов Red Hat оказалась на распутье. В то время фирма продавала пакеты программ Linux — в основном компьютерным фанатам. Иногда она составляла пакеты новых версий с учетом обновлений, предложенных огромным количеством независимых разработчиков. Но чтобы выйти за рамки годового товарооборота в $1 млн, о чем уже стали подумывать в Red Hat, компании предстояло выбрать какую-то одну из двух экономических моделей.

Первая — классическая модель распространения патентованного программного обеспечения. Ей следовали такие акулы программного бизнеса, как Microsoft, Oracle, SAP. Они продавали пользователям ПО без исходного кода. Эти компании щедро финансировали исследования и разработки, ревниво охраняли свою интеллектуальную собственность, устанавливали высокие цены на ПО и получали немалую прибыль, потому что лишенные доступа к исходному коду пользователи были вынуждены покупать обновленные версии.

Альтернативный вариант — его предпочитали многочисленные небольшие компании, в том числе и сама Red Hat, — модель бесплатной дистрибуции так называемого открытого программного обеспечения, которое записывается на CD-ROM вместе с исходным кодом. На самом деле программные продукты получаются не бесплатными, но цены подкупают своей умеренностью: всего $15 за пакет программного обеспечения Linux против $209 — за Microsoft Windows. Поставщики делали деньги на том, что собирали новые версии, используя различные поправки, придуманные независимыми разработчиками, однако коэффициент прибыли был невысоким, а доход нестабильным. Корпоративные пользователи, для которых большое значение имела стандартность ПО и его стабильность, с недоверием относились не только к незнакомому программному обеспечению, но и к его поставщикам — каким-то несолидным и не похожим на других.

Бобу Янгу — закомплексованному чудаку, работающему в индустрии, где полно всяких чудаков, Бобу Янгу, щеголяющему красными носками и красной шляпой в знак своей принадлежности к Red Hat, — не нравились обе экономические модели. Высокоприбыльная лицензионная модель противоречила основным принципам Linux и движения открытого исходного кода. «Купить патентованное программное обеспечение — все равно, что купить машину, у которой не открывается капот, — сказал мне Янг с презрением в голосе. — Если что-то пойдет не так, вы даже не узнаете, в чем дело». Но и стать дистрибуторами бесплатного ПО с открытым программным кодом значит обречь себя на скромную прибыль. Записывая на CD-ROM бесплатный продукт и распространяя его на периферийном рынке, можно было неплохо заработать в данный момент, но едва ли обеспечить себе устойчивый рост доходов.

Говоря о своем месте в индустрии, Янг любит повторять, что он — торговец в мире технических гениев, а не «один из умников». Тем не менее он ухитрился совместить две явно несовместимые экономические модели и привести Red Hat к огромному успеху. Янг решил свою стратегическую дилемму так: соединил низкие цены модели бесплатного распространения ПО с открытым кодом и доходное обслуживание лицензионного продукта и получил нечто новое — корпоративный рынок для операционной системы Linux. Как часто бывает при «включении» интегративного мышления, Янг учел некие особенности обеих систем — и вот вам результат.

Сервисное предложение Red Hat не повторяло лицензионную модель, хотя и было подсказано ею. О поддержке ПО, купленного в крупных фирменных магазинах, Янг сказал: «Если вы столкнулись с ошибкой, от которой зависает ваш компьютер, вы звоните производителю и говорите: “У меня система вырубается”. Он вам отвечает: “Ах ты господи!”, а сам думает: “Вот и славно!” За несколько сотен долларов в час он отправляет к вам системщика, чтобы тот привел в порядок программное обеспечение, которое было не в порядке, еще когда он же сам его вам и продавал. И это у них называется обслуживанием!» Что касается Red Hat, то она, наоборот, создав специальную интернет-платформу Red Hat Network, помогает своим клиентам справиться с почти ежедневными обновлениями и исправлениями.

К тому же Янг кардинальным образом изменил якобы бесплатную модель, сделав ее действительно бесплатной: теперь программное обеспечение не записывали на CD-ROMы, его можно было загрузить через интернет. Таким образом Red Hat «перекрыла кислород» множеству мелких дистрибуторов Linux, обрела масштаб и первенство на рынке и, главное, заставила осторожных корпоративных клиентов поверить, что сможет оказать им надежную поддержку. В предложении компании основным стало именно обслуживание, а не программное обеспечение.

В 1999 году Red Hat преобразовалась в открытое акционерное общество, и в первый же день торгов Янг стал миллиардером. К 2000 году Linux захватила 25% рынка операционных систем для серверов, а более 50% мирового рынка Linux достались Red Hat. В отличие от подавляющего большинства новичков эпохи интернет-бума, Red Hat продолжала расти.

Что позволило Янгу столь удачно пройти между Сциллой и Харибдой двух обладающих изъянами моделей? Он воспользовался чисто человеческим, врожденным, но слаборазвитым качеством. Мы можем, прибегнув к метафоре, которая отражает еще одну чисто человеческую особенность, назвать его «отстоящим» мышлением.

Кроме всего прочего люди отличаются от остальных существ, населяющих земной шар, отстоящим большим пальцем. Благодаря тому, что большой палец расположен у нас отдельно от других, мы можем держать в руке предметы и делать всякие замечательные вещи — писать, вдевать нитку в иголку, вводить катетер в артерию. Хотя эволюция дала людям это потенциальное преимущество, от противопоставленного пальца не было бы никакого проку, если бы природа не наградила наших предков еще одной привилегией — возможностью развивать его еще более хитроумным образом. Если мы, скажем, что-нибудь пишем, то в это же время тренируем и соответствующие мускулы, и мозг, который их контролирует. Без подобных тренировок, не опробовав различные возможности руки, мы не развили бы свои физические способности, а заодно и мозг, который управляет нашими движениями.

Точно так же у нас есть и «отстоящее» мышление, врожденное свойство, позволяющее нам держать в голове две идеи, находящиеся в состоянии, можно сказать, конструктивной борьбы противоположностей и их диалектического единства. Именно преодолевая этот конфликт, мы создаем новые, более удачные идеи. Если бы мы были устроены так, что могли бы в каждый определенный момент думать только о чем-то одном, то нам были бы недоступны озарения и догадки, которые порождает «отстоящее» мышление.

К сожалению, великие интегративные мыслители — явление исключительное. Почему эту обычно дремлющую способность, с помощью которой можно было бы творить чудеса, эксплуатируют так редко и так неполно? Потому, что когда она «подает голос», мы испытываем беспокойство. Мы не любим сложностей и неопределенности, нам по душе удобная простота и ясность. Чтобы как-то ориентироваться в головокружительно сложном мире, мы упрощаем все, что можно. Мы хотим выбирать из четких, готовых вариантов, да еще чтобы после того, как выбор сделан, никаких вопросов уже не возникало.

Поэтому мы, как правило, не знаем, что делать с принципиально несовместимыми моделями. Обычно первый наш порыв — понять, какое из двух решений правильное, а затем методом исключения — какое неправильное. Мы можем даже склоняться в пользу одной модели и доказывать, что «наша» лучше. Но, сбрасывая другую со счета, мы упускаем все то полезное, что могли бы выявить, если бы одновременно рассмотрели обе и в их противоречии увидели бы путь к новой, более удачной. Пытаясь выбрать одно из двух возможных решений, мы как бы отключаем «отстоящее» мышление, прежде чем оно успевает найти творческое решение проблемы.

В большинстве организаций эта практически всеобщая личностная черта возводится в закон. Когда коллега уговаривает вас «не делать из мухи слона», им движет не просто желание поскорее покончить с чертовой проблемой; в его словах — мольба о том, чтобы ничего не усложнять сверх «нормы».

Тому, кто готов воспользоваться преимуществом своего «отстоящего» мышления, нельзя поддаваться естественному стремлению к простоте и определенности. Боб Янг понимал с самого начала, что не должен выбирать одну из двух экономических моделей, господствовавших в индустрии программного обеспечения. Он хорошо представлял себе, на какие неприятные компромиссы ему придется пойти, если он сделает такой выбор, и сама мысль об этом заставляла его снова и снова прокручивать проблему в голове. И он не успокоился, пока не нашел новую модель — которая выросла из противоречия между первыми двумя.

Янгу в принципе не нравится вариант «или — или». И об этом же говорили во время интервью мои собеседники. На вопрос, думал ли он о том, что важнее — стратегия или исполнение, Джек Уэлч ответил: «По-моему, некорректна сама постановка вопроса». А когда я спросил Алана Лафли, главу Procter & Gamble, как появилась идея полностью изменить принцип работы компании, согласно которой нужно было сократить ее расходы и одновременно выделять больше средств на инновации, он сказал: «Мы не собирались делать либо одно, либо другое. Так мы никого бы не обыграли, ведь “либо — либо” могут все».

**Четыре стадии принятия решений**

Так что же представляет собой процесс интегративного мышления? Как удается целостно мыслящим людям не выбирать из двух зол меньшее, а найти такой вариант, что в итоге противоречия остаются в стороне, а впереди открываются новые возможности? Их умственная работа распадается на четыре отдельные, хотя и связанные между собой стадии. Каждая сама по себе характерна не только для интегративного мышления — их проходит любой человек, размышляющий над какой-то проблемой. Но комплексно мыслящие отличаются тем, как они делают следующий шаг (см. врезку «Два типа мышления — интегративное и традиционное»).



**Определение значимого.**Сначала мы оцениваем, что принять во внимание. Большинство предпочитает сразу же отбросить все, что кажется лишним или не имеющим отношения к делу, не рассматривая вопрос в целом. Пытаясь ускользнуть от неуютной сложности, размышляя, мы «отфильтровываем» основные составляющие проблемы.

Часто сама жизнь заставляет нас все упрощать, поощряя эту нашу природную склонность. Дело в устройстве большинства организаций, при котором у каждой функциональной службы свой узкий взгляд на то, что достойно внимания, а что нет. Финансовые отделы обычно игнорируют эмоциональный фактор; отделы, в ведении которых находятся вопросы этики, отмахиваются от «сухих цифр». Начальники заставляют подчиненных ограничивать набор значимых факторов и оперировать только теми, что не противоречат принятым у них в отделе установкам, и в результате многие факторы, которые в других условиях оказались бы существенными, попадают в разряд второстепенных.

В конце концов дело заходит в тупик, и мы обычно задним числом понимаем, что упустили из виду многие важные обстоятельства. А все потому, что они не имели прямого отношения к нашим непосредственным обязанностям или к работе нашего отдела. Мы говорим себе: «Как это я не сообразил, что в европейском офисе могут неправильно понять мое письмо!» Или: «Почему, выбирая место для нашего нового центра дистрибуции, я напрочь забыл о государственной программе по ремонту дорог!» А интегративно мыслящие люди ищут менее очевидные, но потенциально важные моменты. Конечно, чем больше значимых факторов, тем более запутанной выглядит проблема, но сложность их не пугает. Они, наоборот, стараются объять мысленным взором картину во всей ее многогранности — только это дает им уверенность в том, что ни одна мелочь, которая могла бы пролить свет на проблему в целом, не осталась за бортом. Для них чем запутаннее, тем лучше, потому что только так рождаются лучшие решения. Они уверены, что выберутся из лабиринта и обретут ясность в мыслях.

Размышляя об экономической модели Red Hat, Боб Янг учел нечто такое, от чего отмахнулись производители ПО, в том числе поставщики Linux, а именно — повседневные нужды ИТ-директоров компаний и системных администраторов. Поэтому он смог представить себе инновационную модель, благодаря которой продукты и услуги, основанные на программном обеспечении Linux, появились на новом рынке.

Вообще в индустрии программного обеспечения все знают, что ИТ-директора неохотно покупают самые последние технологии, за это их и презирают. Это объясняют боязнью высовываться и желанием перестраховаться, ведь понятно, что «за компьютеры IBM не уволят». Янг не только вошел в положение директоров по информационным технологиям, но и признал, что их осторожность вполне оправданна. «Причем тут страх, неуверенность и сомнения? — сказал он. — Это разумно».

Программное обеспечение Linux было для корпоративных покупателей совершенно новым товаром, выпадавшим из всех известных правил. Оно было открытым и бесплатным. Никто из поставщиков его не контролировал. Уже существовали тысячи версий, и все они изменялись каждый день. С точки зрения ИТ-директоров, тот факт, что программы под Linux были дешевле и лучше Windows-приложений — а именно на этом основывалась стратегия других дистрибуторов — конкурентов Red Hat, — ничего еще не решал. ИТ-директоров больше волновало другое: не зря ли они потратят деньги, устроит ли новая операционная система всю организацию, долго ли продержатся их поставщики — будут ли они живы лет через 10—15. Системных администраторов беспокоило, не породит ли Linux с ее непредсказуемым и чуть ли не ежедневным обновлением этакий организационный кошмар, ведь с программным обеспечением будут иметь дело люди из разных подразделений компаний.

Янг учел все эти сомнения и решил, что в случае Linux выгоднее продавать услуги, а не сам продукт и что клиенты обязательно должны верить в надежность своего поставщика.

**Анализ причинно-следственной связи.**На следующей стадии вы анализируете, как соотносятся друг с другом многочисленные значимые факторы. Люди традиционного мышления и здесь верны себе: причинную связь они упрощают так же, как факторы, которые нужно учесть. Простейшая причинно-следственная связь — прямая зависимость. Неслучайно самый популярный в мире бизнеса метод установления связи между переменными — это линейная регрессия. Существуют, безусловно, и другие способы, но их сложнее применять, и потому большинство руководителей ими не пользуется. Вспомните, сколько раз вы получали нагоняй от вышестоящих за то, что усложняете задачу? Вы возражаете: ничего подобного, я просто хотел учесть все нюансы. Руководство велит вам не лезть не в свое дело, и потенциально сложная взаимосвязь превращается в прямую: чем больше А, тем больше В.

Бывает, мы принимаем неверные решения потому, что неверно устанавливаем причинно-следственную связь между важными факторами. Скажем, правильно поняли, где ее искать, но недооценили ее значимость: «Я думал, с ростом продаж наши расходы сократятся гораздо быстрее». Или же ошиблись с характером зависимости: «Я был уверен, что нужно нанять еще консультантов и тогда мы сможем лучше обслуживать клиентов, но на самом деле все вышло совсем не так — опытным консультантам пришлось потратить кучу времени на обучение новичков и исправление их ошибок».

Интегративно мыслящий человек не боится ставить под сомнение очевидные на первый взгляд связи или рассматривать взаимосвязи нелинейного и разнонаправленного характера. Он не просто думает: «Конкурент, снижая цены, выбивает у нас почву из-под ног», а делает вывод: «Конкуренты, видя, что мы выводим на рынок новый продукт, испугались. Теперь они в ответ снижают цены, а наша прибыль от этого падает».

Самая интересная из выявленных Янгом причинных связей относилась к разряду неочевидных: связь между доступностью основных компонентов программного обеспечения Red Hat и возможным — или неизбежным, с точки зрения Ян-га, — развитием индустрии. Подметив взаимосвязь ценовой политики, прибыльности и каналов дистрибуции, он увел свою компанию в сторону от конкурентов по Linux, которых вполне устраивало положение дел с их «бесплатным» ПО. Это-то и позволило ему выйти на новый — корпоративный — рынок и застолбить его за собой.

Янг, в частности, понял, что программный продукт, созданный только на основе доступных компонентов, уязвим. По его словам, сколько бы вы ни снижали цену за CD-ROMы с операционной системой Linux, обязательно «появится кто-нибудь, кто будет продавать их еще дешевле. Это ведь товар массового производства». К тому же он понял, что существует тьма потенциальных конкурентов — скажем, фирмы, которые торгуют компьютерами, в состоянии собрать свой вариант программного продукта Linux и распространять по своим отлаженным каналам, оставив с носом и Red Hat, и других поставщиков. «Я знал, что мне нужен такой продукт, который я хоть как-то мог бы контролировать, чтобы CompUSA (крупнейший поставщик компьютеров, периферии и ПО в США) стала моим клиентом, а не конкурентом с собственной программой на CD-ROMе», — говорит Янг.

Подмеченные им причинно-следственные отношения не кажутся чем-то из ряда вон выходящим. Но, сопоставив их, Янг лучше, чем остальные, разглядел будущее отрасли.

**Изучение структуры проблемы.**Хорошо представляя себе причинно-следственные связи между значимыми факторами, вы готовы перейти к собственно решению. Но какому? Даже когда речь идет о простом вопросе вроде «не пойти ли вечером в кино?», вам надо как минимум определиться с фильмом, кинотеатром и с тем, нет ли у вас других более важных дел. На результате скажется сама последовательность, в которой вы зададите себе эти вопросы. Вряд ли удастся посмотреть тот фильм, какой хотелось бы, если вам надо рано вернуться домой и отпустить няню, потому что у нее свои планы на вечер. Когда вы пытаетесь изобрести новую экономическую модель, количество составляющих, которые нужно учесть, возрастает во много раз. И одновременно появляется желание не просто выстроить эти факторы «в очередь», прежде чем их рассматривать, но и выдавать решение по частям, чтобы каждой из сторон — обычно различным функциональным службам — было над чем поработать.

В итоге, как правило, теряется из виду главное и получается «как всегда». Представим себе, что Боб Янг распределил вопросы ценовой политики, совершенствования и распространения продукции Red Hat между главами разных отделов. Сложилась бы из их индивидуальных ответов такая же феерически успешная новая экономическая модель, как у Янга? Едва ли.

Интегративно мыслящие люди не делят проблему на части. Они видят ее в целом: как стыкуются ее составляющие, как одно решение влияет на другое. Что не менее важно, все эти части одновременно крутятся у них в голове. Отдельные вопросы не отсылают на рассмотрение другим, чтобы получить заключение по каждому, их не откладывают в сторонку, чтобы заняться потом — когда прояснится и все остальное. Не спроектирует ведь архитектор идеальную ванную, идеальную гостиную и идеальную кухню в надежде, что потом эти части дома замечательно совпадут.

Янг видел разные грани проблемы, он не упустил из виду сомнения ИТ-директоров и системных администраторов, трудности их работы, динамику индивидуального и корпоративного рынков программного обеспечения, развивающуюся экономику бесплатного софтвера, мотивацию главных поставщиков патентованных программ с закрытым кодом. Каждый фактор мог подтолкнуть его к «отдельно взятому» решению. Янг, однако, не стал торопиться, а рассмотрел, как они соотносятся между собой — так он, подбираясь понемногу к окончательному решению, обдумывал новую экономическую модель. При этом Янг исходил из того, что главное для Red Hat — захватить максимально большую долю рынка.

**Принятие решения.**Мы слишком часто со смирением соглашаемся на компромиссный вариант, потому что «куда ни кинь, все клин». А ведь это наша любовь к простоте заслонила от нас те возможности, которые открывались на предыдущих трех этапах, — возможности, позволявшие избежать компромисса и увидеть другие — интересные и новые — пути. Вместо того чтобы взбунтоваться против куцых вариантов, вместо того, чтобы отказаться от сомнительного удовольствия выбирать лучшее из худшего, традиционно мыслящий человек пожимает плечами: «А что было делать?»

«Да много чего», — сказал бы на это интегративно мыслящий человек. Руководитель, наделенный холистическим мышлением, творчески примиряет противоречия, которые и запустили процесс принятия решения. Пока он ищет единственно верный, по его мнению, вариант — когда медлит отсылает сотрудников с их докладами и требует, чтобы они получше разобрались в ситуации, когда сутки напролет продумывает новые варианты, — со стороны может показаться, что он пребывает в смятении, не знает, к какому берегу пристать. И правда, интегративно мыслящий человек часто бракует свои же варианты. Тогда он возвращается на прежние позиции и начинает все заново. Но если устраивающее его решение все-таки вырисовывается, то потому — и только потому! — что он отвергает компромиссы и избитые ходы.

В случае Red Hat итог был далек от обычного: мало найдется компаний, способных дешево продавать свою продукцию выгодно для себя. Янг постепенно понял, что в его отрасли только кто-то один сможет по-новому выстроить взаимоотношения с корпоративными клиентами и получить их поддержку — и тогда на обслуживании даже полностью бесплатного ПО с открытым кодом он заработает неплохую прибыль. И так обрело форму его потрясающее творческое решение.

Тип мышления, который он интуитивно применил, весьма отличается от мышления другого типа, того, что порождает большую часть управленческих решений. Но, по словам Янга, едва ли его опыт уникален: «Люди часто оказываются перед сложной дилеммой. Скажем: “Что производить — высококачественные и дорогие продукты или, наоборот среднего качества и дешевые?” Нас учили взвешивать все за и против и выбирать что-то одно. Но самые прозорливые говорят: “Мне не нравится ни тот, ни другой”». И в лучших традициях жанра прибавил: «Им не нравится “либо — либо”».

**Врожденное и благоприобретенное**

Выводы, к которым ведут интегративное или традиционное мышление, различаются как небо и земля. Интегративное рождает решения и новые идеи. Оно дает ощущение безграничности возможностей. Традиционное создает иллюзию того, что творческих решений не существует. При интегративном мышлении азарт со временем только разгорается; при традиционном — пропадает: его становится чуть меньше всякий раз, как начинает казаться, что жизнь — череда неприятных компромиссов. По сути, традиционно мыслящий человек принимает мир таким, каким его видит. Интегративно мыслящий готов попробовать изменить мир к лучшему.

По мнению Фитцджеральда, не «зависать», держа в голове сразу две взаимоисключающие идеи, могут только люди с очень высоким интеллектом. Но мне больше нравится точка зрения Томаса Чемберлена, американского геолога, ректора Университета штата Висконсин. Более ста лет назад Чемберлен написал для журнала Science статью, где в противовес общепринятому тогда научному методу — проверке правильности одной гипотезы путем проб и ошибок — выдвинул идею множественных рабочих гипотез. Чемберлен доказывал, что его принцип позволит более точно объяснять научные явления, поскольку он учитывает «связь между несколькими факторами, от которых в той или иной мере зависит результат». Чемберлен писал, что его метод «воспитывает привычку к параллельному или комплексному мышлению. Кажется, что ум, взамен простой последовательности мыслей, выстроенных в линейном порядке… обретает дар видеть с разных точек зрения одновременно».

Я считаю, что все мы можем развить в себе способность к интегративному мышлению и с его помощью находить решения, которые иначе остались бы вне нашего поля зрения. Со временем мы начнем преподавать его теорию в бизнес-школах — мы с коллегами над этим сейчас работаем. И когда-нибудь интегративное мышление перестанет быть подсознательной (спонтанной или выработанной в результате тренировки) способностью лишь немногих счастливцев.

**Об авторе. Роджер Мартин (Roger Martin)** — профессор и бывший декан Ротманской школы управления, один из авторов книг «Getting Beyond Better» и «Playing to Win».

# Как руководить с помощью кода Адизеса

Ицхак Адизес

Как и каждый человек, каждая компания уникальна. И все же есть закономерности, общие для всех организаций. Это как законы биологии, одинаковые для любого из нас независимо от цвета наших глаз, национальности и даже пола. То же и с компанией: рано или поздно она сталкивается с проблемами, которые уже решались (решаются и будут решаться) десятки тысяч раз непохожими друг на друга предпринимателями в разных частях света. Этапы развития организации одни и те же, разнятся лишь детали. Логика подсказывает: поняв природу и причины этих системных метаморфоз, можно ими управлять, а значит — успешно руководить организацией.

На это и направлен мой метод, известный как «код Адизеса», или код PAEI. Суть его проста: чтобы компания была эффективной, руководство должно правильно и своевременно выполнять четыре функции: удовлетворять потребности рынка и клиентов (P — от provide), гарантировать соблюдение

бюрократических порядков (A — от administrative), поощрять предприимчивость (E — от entepreneur-ial), на основе общих ценностей, интересов и мировоззрения создавать в компании атмосферу сотрудничества (I — от integrate).

Эти четыре функции составляют «генетический код» компании, и каждый этап ее жизненного цикла предопределяет, когда и каким функциям зарождаться, набирать силу или угасать. В каждый конкретный момент функции развиты неодинаково. Иногда их усиление или ослабление говорит о «болезни» компании, иногда — об издержках роста. Вы ведь не будете ругать ребенка за то, что ему не сидится на месте? В младенчестве организация бурлит идеями (функция Е), но сотрудники пока не слишком ревностно выполняют должностные инструкции (функция А). И это естественно. Но до тех пор, пока компания не переходит на следующий этап. Недоразвитость функции А — норма для младенчества, но во взрослом возрасте это уже болезнь. Задача бизнесмена — понять, насколько естественно усиление или затухание функций на каждом витке развития его «детища».

Последовательность расцвета и ослабления четырех функций и отражает жизненный цикл организации. Зная это, руководитель может управлять компанией, вовремя стимулируя или «придерживая» нужные функции. Но «код Адизеса» не панацея, это метод, с помощью которого можно продиагнос-тировать организацию и понять, естественны те или иные проблемы для данного этапа ее развития или нет и какую функцию надо усилить, чтобы их решить. Код универсален, и в этом его несомненное достоинство.

Впрочем, он позволяет не только «снимать показания», но и управлять компанией. Примеры? Сколько угодно. Сокращение рыночной доли, согласитесь, проблема нередкая. Как ее объясняет код? Плохо выполняется функция P, надо срочно направить энергию и ресурсы на удовлетворение потребностей клиентов. Код позволяет распознать причину сбоя и в более сложных случаях: при падении нормы прибыли (надо усилить администрирование) или кризисе, вызванном уходом руководителя (нужно развивать интеграцию).

В статье я расскажу, что представляет собой «код Адизеса», как каждая функция должна или не должна выполняться на определенном этапе жизненного цикла и как диагностировать компанию и управлять ею с помощью этого кода.

**Если карандаш пишет, то он выполняет свое назначение. Не пишет — не выполняет, значит, непродуктивен, хотя им можно почесать за ухом. Но придумали-то его не для этого.**

***Ицхак Адизес***

бизнес-консультант

**Что такое «код Адизеса»?**

Прежде всего разберемся с терминологией. Что мы подразумеваем под словом «менеджмент»? У него нет единого определения. Предлагаю такое: менеджмент — это процесс, смысл которого в том, чтобы сделать организацию эффективной и продуктивной в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Если организация неэффективна или непродуктивна, значит, ею плохо управляют. Это определение подходит для любой компании, коммерческой или нет, неважно, в какой стране или отрасли она работает и каковы ее цели.

А какой смысл мы вкладываем в слово «реформирование»? Ни одна организация не рождается эффективной и продуктивной, другое дело, что у нее могут быть задатки к этому. Выбрать верную стратегию реформ — значит решать проблемы и тем самым развивать качества, благодаря которым компания станет эффективной и продуктивной.

Лет сорок назад, изучая югославскую экономику в период перехода от плановой системы к рыночной, я понял, что для правильного управления организацией необходимо выполнять четыре функции. Если любая из функций ослабевает компания работает непродуктивно и теряет эффективность.

Рассмотрим подробнее эти четыре функции.

**Если в компании выполняется функция Р, она становится продуктивной в краткосрочной перспективе.**Система продуктивна, если она делает то, для чего создана. Возьмите

Возьмите карандаш. Он пишет? Если да, то выполняет свое назначение. Не пишет — не выполняет, значит, непродуктивен, хотя им можно почесать за ухом. Но придумали-то его не для этого.

Все на свете создается с какой-то целью, и цель эта — чему-нибудь служить. Карандаш придумали, чтобы писать. Автомобиль — чтобы передвигаться. Ничему не служит только раковая опухоль.

На своих лекциях я всегда спрашиваю: «Кто будет оплакивать вашу компанию, если она умрет?» Организация работает продуктивно, если ее руководство следит за тем, чтобы она удовлетворяла потребности рынка и нужды клиентов, то есть выполняла функцию Р. Для этого менеджмент должен хорошо знать потребности рынка и своих клиентов и обладать качеством, которое профессор психологии из Гарварда Дэвид Макклелланд назвал «мотивацией достижения цели»: не успокоюсь, пока не добьюсь своего. Проверить, хорошо ли выполняется функция P, можно, анализируя, например, количество повторных продаж. Возвращаются ли к вам покупатели?

Компания эффективна в краткосрочной перспективе, если получить результат она может при минимальных вложениях.

**Добиться краткосрочной эффективности можно, выполняя функцию A.**Жесткое соблюдение административных правил, систематизация, планирование и стандартизация как можно большего числа рабочих процессов и методик повышает эффективность компании.

Чтобы выполнялась функция A, менеджеры должны уметь анализировать информацию, структурировать ее, обращать внимание на детали. Суть этой функции — контроль.

Функции P и A нацелены на краткосрочную перспективу: P — на текущие нужды рынка, A — на правильное использование ресурсов, ведь система должна работать «прямо сейчас», а не «завтра». А что обеспечивает долгосрочную продуктивность и эффективность организации? Функции Е и I.

**Если в компании выполняется функция E, она будет продуктивной в долгосрочной перспективе.**Менеджмент должен работать с опережением, то есть заранее предвидеть потребности клиентов и планомерно готовить организацию к новым задачам, а не предаваться бесплодным мечтаниям о будущем. Сегодня нужно решать, что делать завтра. К примеру, в нефтяном гиганте Royal Dutch Shell сценарии развития составляют не меньше чем на 15 лет вперед.

Чтобы действовать превентивно, руководители должны обладать творческими способностями — неизвестно ведь, что нас ждет завтра, — и научиться рисковать. Что ж, готовиться к туманному будущему всегда рискованно — оно может оказаться не таким, каким мы его видим. У кого развито творческое начало и кто умеет рисковать? Предприниматель. Получается, что продуктивность зависит от выполнения функции E.

Долгосрочная эффективность организации определяется корпоративной культурой и атмосферой сотрудничества: **за все это отвечает функция I.**

Космический корабль может взорваться в космосе, если какая-нибудь деталь обшивки окажется бракованной. А что будет, если вы сломаете палец? Руку ведь вы не потеряете? Чем отличаются эти два примера? В «неживом» механизме каждая деталь выполняет одну-единственную функцию, занимает одно-единственное положение и ни одна другая деталь не может ее заменить. В живом существе части целого сотрудничают, поддерживают друг друга. Можно потерять три пальца, но не лишиться руки. Что-то в этом роде имеют в виду спортсмены, когда говорят о командной игре.

Так вот, система, поощряющая сотрудничество, жизнеспособнее той, которую сотрясают конфликты интересов, где одни стили работы несовместимы с другими. В системе, ориентированной на сотрудничество, каждый — личность, а все вместе — команда. Сотрудников сети косметических магазинов Body Shop объединяет общая идеология: компания ратует за охрану окружающей среды и выступает против опытов на животных. Поэтому Body Shop и стала одной из ведущих мировых косметических компаний. Похожей стратегии придерживается производитель мороженого Ben and Jerry. В конфликтных же организациях слишком много энергии тратится на улаживание споров, а на клиентов и конкурентную борьбу сил почти не остается. Такая компания очень уязвима.

Может ли система быть продуктивной, но неэффективной? Конечно. Именно это происходит, когда организация добивается цели, но тратит на это слишком много ресурсов и энергии. Вот пример. Молодая компания выполняет все пожелания клиента, чтобы не потерять его. Но ей не хватает организованности — стройная структура, корпоративная память и дисциплина еще не успели сформироваться.

А бывают системы эффективные, но непродуктивные? Бюрократизированные компании — именно такой случай: они ревностно следуют инструкциям и нормативам, но плохо удовлетворяют потребности клиентов, которые, в отличие от самой организации, постоянно изменяются. Другими словами, потребности клиентов изменяются так быстро, что компании не успевают отражать все новшества в своих инструкциях и методиках и уж тем более — соответственно перестраивать рабочие процессы. Поэтому по мере ускорения перемен появляется все больше бюрократических систем.

Если руководство компании хорошо выполняет все четыре функции, она будет эффективной и продуктивной — и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе. Организация процветает, ею грамотно управляют.

**Прогнозируем проблемы с помощью «кода Адизеса»**

Как я уже говорил, ни одна организация не появляется на свет продуктивной и эффективной — ее функции развиваются постепенно. Даже если акционеры наймут менеджера — виртуоза своего дела, компании потребуется время, чтобы эти функции проявились в полную силу.

Они активизируются по мере роста компании, преодоления трудностей. То есть некоторые проблемы как раз способствуют развитию функций. Ребенок падает, когда учится ходить, а молодая компания ошибается, постигая премудрости расходования средств. И то и другое естественно.

Но если проблема появляется потому, что плохо выполняется какая-то функция, это уже ненормально. Скажем, основатель с головой ушел в разработку новой технологии, а продажами и финансами почти не интересуется, иначе говоря, выполняет функцию Е, но не уделяет должного внимания функции P. Такое положение неестественно. Или приведу другой пример. Стареющая компания теряет дух предпринимательства, ей уже не до инноваций, она не поспевает за рынком. Что с ней происходит? Она не справляется с функцией Е.

Консультируя компании по всему миру, я обнаружил, что усиление функций происходит в определенной последовательности. Зная, какая функция сейчас находится «в зените», можно предсказать естественные трудности, с которыми организация столкнется в будущем. Если функция выполняется плохо или несвоевременно, то естественная проблема становится неестественной и может привести к кризису. Последовательность проявления и отмирания функций составляет жизненный цикл организации. Каждый этап характеризуется собственным кодом и естественными (или неестественными) проблемами. Итак, рассмотрим цикл компании сквозь призму «кода Адизеса».

**Вынашивание.**На этой стадии организации еще не существует. Предприниматель пока только мечтает. Активизируется функция E. Но если будет развиваться только предприимчивость, вынашивание окажется нездоровым. Должны проявляться и остальные функции, иначе компания не сдвинется с мертвой точки. Здоровый рост могут обеспечить лишь все четыре функции.

Чтобы правильно выполнять остальные три функции — Р, А, I, — любая организация должна подготовить бизнес-план. Какие потребности будет удовлетворять компания, кто станет ее клиентами — все это очень важно. Если в плане детально описана работа с клиентами, начинает усиливаться функция A, администрирование. Если говорится о том, какой системой ценностей будет руководствоваться коллектив (например, уставом), активизируется функция I, начинается интеграция. При этом все более явно проявляется функция P (от ее выполнения зависит, насколько будут удовлетворены потребности рынка и клиентов) и на деле проверяется состоятельность мечтаний основателя.

Хороший пример здоровых компаний-новичков — высокотехнологичные компании. Чтобы начать разработку нового продукта, им нужен капитал. Но любой частный фонд запросит подробный бизнес-план, поэтому, прежде чем предстать перед инвестором, новоявленным предпринимателям нужно продумать каждую мелочь.

Вот признаки здорового вынашивания: море энтузиазма и азарта, готовность рисковать (но с оглядкой на действительность), внимательность к деталям. Это не пустые мечты. Состоятельность организации определяется здоровым развитием функций P, A, I. Но бывает, что предприниматель суетится: столкнувшись с действительностью или предвидя будущие трудности, отказывается от идеи и хватается за следующую. Разгон на холостом ходу — признак болезненного развития (его код 00E0).

**Младенчество.**В любой момент времени компания располагает неким запасом энергии. Как только стабилизируется предпринимательская функция Е, организация полностью оформится и у нее разовьются функции P, A, I, наступает черед следующей функции, и организация обращает на нее свою энергию. О какой именно функции идет речь?

Функция E отвечает за долгосрочную продуктивность, Р — за краткосрочную. Поэтому вслед за Е активизируется Р, то есть E слабеет, P набирает силу.

В какой момент и как это происходит? Стадия «вынашивания» благополучно пройдена, и организация делает первые рискованные шаги: подписывает контракты, нанимает персонал, берет кредиты — инвестирует и тратит деньги. Мечты заканчиваются — начинается работа.

Лидеры постреволюционного периода (а рождение новой идеи можно уподобить революционному скачку в развитии) должны быть деятелями, а не мечтателями, которые теперь только мешают. Если после «победы революции» ее вожди умирают, — то оказываются в пантеоне, если остаются в живых и продолжают в прежнем духе — то в тюрьме или на эшафоте. Хотя мечтатели могут измениться, отказаться от старых методов руководства и превратиться в деятелей. Те, у кого это получается, и есть удачливые предприниматели.

Код новорожденной компании — Pаеi: работа, работа и еще раз работа. На мечты времени нет. Если пренебрегают предпринимательской функцией, какое-то время это можно пережить, но в принципе такое развитие порочно — компания теряет цель. Мечта превращается в кошмар, в беспросветную работу непонятно ради чего. Ослабление функции A тоже как будто не сулит проблем, но отсутствие отлаженной административной машины заставляет компанию то и дело изобретать колесо. Это непозволительная расточительность. Такая компания продуктивна, но неэффективна: вместе с прибылями будут расти и потери. Один мой клиент всегда был катастрофически занят, отменял встречу за встречей, ссылаясь на нехватку времени. Как потом выяснилось, он активно работал на уже не существующий рынок. Бизнесмен попросту не успевал за изменениями. Такие люди не развиваются, а раз за разом движутся по одному и тому же замкнутому кругу. Разумеется, они быстро «сдуваются».

Для новорожденной организации естественно отсутствие средств: она растет и требует все больше вложений, как младенец — регулярного питания. На этом этапе очень слаба функция A: скажем, руководство не утруждает себя определением обязанностей сотрудников. Хотя, если с первого же дня составлять точные должностные инструкции и технические задания, бюрократизм задушит организацию. Сейчас компания напоминает нарядно одетого малыша, играющего в песочнице: пока ей разрешается немножко испачкаться. Все мы в детстве набиваем шишки и учимся на ошибках. Компания обретает корпоративный опыт так же, как человек.

Неестественным для младенчества будет полное игнорирование функции А. Важно грамотно прогнозировать движение средств и учитывать платежные операции. Не иметь соответствующих отлаженных процессов опасно. Неверно также не обращать внимания на интересы клиентов (не выполнять функцию P), ориентироваться лишь на технологию и производство продукции, не развивать предпринимательский дух организации — ее движущую силу (функция E). Естественное состояние младенчества, как я уже сказал, описывается кодом Pаеi, неестественное — P000.

**Активное развитие.**Постепенно у организации появляются постоянные клиенты и начинают расти прибыли. Наконец она становится по-настоящему жизнеспособной. Теперь надо синхронизировать две функции: Е, которая развилась на этапе вынашивания, и P, которая набрала силу в младенчестве. Но беда в том, что они практически несовместимы. Чрезмерное развитие E подавляет P: много разговоров — мало дела. При «передозировке» P чахнет E: работы так много, что нет времени помечтать. Поэтому сейчас энергия тратится на то, чтобы «приладить» эти функции друг к другу.

Код здорового роста — PaEi. Руководство предается мечтам и тут же все свои идеи воплощает в жизнь. В мгновение ока компания обрастает листьями и пускает побеги во всех направлениях. «У нас получилось с обувью, получится и с недвижимостью. Давайте откроем новую фирму!» — потирает руки основатель. Успех окрыляет его, он чувствует себя всемогущим, становится смелее и все больше рискует. Так ведет себя ребенок, научившийся ползать: ему интересно все вокруг, все надо рассмотреть и потрогать. Однако активно растущая организация чаще использует удобный случай и реже сама сознательно формирует условия для своего развития. Она разрывается между столькими делами, что просто не успевает заниматься всем. Частенько «сегодня» компания нанимает тех, кто был нужен «вчера». Опасность незаметно истратить все свои средства сейчас очень велика.

Причина неестественных проблем этого этапа — в дисбалансе функций E и A: предпринимательского пыла много, порядка нет. Руководитель организации начинает верить в собственную непотопляемость. Ну конечно, теперь ему по плечу любое дело! И он рискует все отчаяннее, не слушая окружающих. Он ставит амбициозные цели и бравирует своим растущим влиянием, а тем временем компания балансирует на самом краю пропасти. Никто не осмеливается перечить — быстрый успех сделал босса заносчивым и самонадеянным.

Другое проявление дисбаланса функций E и A — отсутствие четких должностных обязанностей. Организация растет быстрее, чем формируется административная структура. У каждого сотрудника несколько должностей — и начальников. Люди начинают путаться, кто за что отвечает. Пока компания успешно работает, это никого особенно не удручает, но едва возникает серьезная проблема, все бросаются искать виноватого. В результате гендиректор попадает в «ловушку для основателя» — так я ее называю. Все решения, вплоть до самых незначительных, принимает он сам. С его уходом компания умирает — оказывается без руля и ветрил и идет ко дну.

Сейчас я работаю с фармацевтической компанией, у основателя которой врачи обнаружили рак. Он все еще возглавляет свою империю, и подходящего преемника у него нет. Дети его не смогут управлять компанией. Что будет дальше? Если после смерти основателя его место не займет человек пассионарного склада, компанию скорее всего продадут. Если не продадут, она будет постепенно терять положение на рынке и в конце концов медленно угаснет.

Код естественного этапа активного развития — PaEi, неестественного — P0E0.

**Юность.**Даже для компании, благополучно развивавшейся в детстве и отрочестве, наступит час расплаты, если она растет сразу в нескольких направлениях, без порядка, системы и дисциплины. Рано или поздно она сделает ошибку: выйдет не на тот рынок или не с тем продуктом, свяжет себя по рукам и ногам непосильными обязательствами.

Эйфория активного роста порождает административные проблемы. Компания заключит невыгодную сделку из-за какой-нибудь досадной оплошности или выпустит новый продукт, плохо изучив спрос. Обычная проблема — «неожиданная» нехватка средств — на самом деле объясняется просто. Компания слишком быстро растет, и бухгалтерия не успевает обрабатывать все данные. Этот кризис компании свидетельствует о том, что она вступает в этап юности.

Нужно наводить порядок — развивать функцию A. Но тут приходит новая напасть: порядок душит предпринимательский дух. Ему нужна свобода, а его пытаются подчинить четким правилам и процедурам. Любая административная система стремится к предсказуемости и стандартизации, ведь только так можно повысить эффективность.

В здоровой организации набирающая силу функция А стабилизирует функцию E, но не уменьшает ее. Сейчас сдержать юношеский пыл и обеспечить дисциплину может совет директоров. Вес приобретает мнение финансового директора, которого никто не слушал на этапе активного развития. Организация становится более контролируемой и предсказуемой. Это здоровая юность. Но если совет уволит основателя с поста гендиректора и передаст бразды правления финансовому директору, это будет тяжелым испытанием для юношеского организма, тут недолго и заболеть. Не всем сотрудникам ужесточение административных порядков придется по душе, многие уйдут из компании. Она утратит дух предпринимательства, стабилизируется, улучшив качество продукции, ненадолго станет прибыльной, некоторое время будет процветать, но без инноваций и реформ вскоре потеряет положение на рынке…

Еще один сценарий нездорового развития — стагнация административной функции. Основатель не выносит ограничений и дисциплины и увольняет всякого, кто пытается хоть как-то ущемить его свободу. Компания попадает в «ловушку основателя» или в «семейную ловушку»: со смертью лидера погибает и компания, которая только на нем одном и держалась. Если это семейный бизнес, то второе поколение еще будет процветать за счет прошлых вложений, но дети уже не смогут управлять так же эффективно, как отцы. Не стоит винить детей — просто они не лидеры и не новаторы. При таком раскладе семейный бизнес умирает в третьем поколении.

Впрочем, это далеко не единственная опасность, подстерегающая компанию в юности. Нередко ее учреждают два партнера. Один, как правило, охотнее занимается сбытом, маркетингом, технологиями и разработкой продукции (его код PaEi). Конек другого — закупки и финансовые операции (код pAeI). Если отцы-основатели отличаются друг от друга еще более резко (например, P0E0 против 0A00), то в юности им не миновать развода. Чаще всего партнер-администратор выкупает долю партнера-предпринимателя. Компания может ненадолго стабилизироваться и даже приносить доход, но без предпринимательского духа она все равно потеряет рыночную долю и захиреет. Если же функция E ослабнет лишь на время, это нормальная, здоровая юность — ее код pAEi (возможен короткий период PAei, но по мере развития административной функции компания снова придет в норму). Для наглядности приведу пример нездоровой юности. Одна компания — производитель полупроводников добилась успеха за счет смелых технических инноваций. Когда гендиректор ушел на пенсию, совет директоров не нашел преемника среди своих менеджеров и пригласил на это место человека со стороны. Новый гендиректор, более искушенный в производстве, чем в НИОКР, урезал бюджет, потребовал четко выполнять каждое его слово и замкнул все решения на себя. В компании никогда не было жесткой дисциплины: творческая часть коллектива работала по свободному графику. Разработчики выходили за рамки бюджета и сами принимали решения о развитии продуктов. Инженеры не могли смириться с завинчиванием гаек, и спустя полгода начался их массовый исход. Вскоре уволилось большинство творческих сотрудников. А еще через пару лет компанию потеснили с лидерских позиций и ее продажи начали неуклонно падать.

**Расцвет.**По мере развития административной функции активизируются три из четырех функций кода — P, A и E. Теперь наступает время интеграции. На первый план выходят кадровые вопросы: оплата труда, аттестация сотрудников, тренинги и т.д. Не то чтобы этим совсем не занимались раньше, просто были дела поважнее. По мере интеграции изменяется соотношение функций. P и E — содержание, A и I — форма. На этом этапе форма начинает преобладать над содержанием, в развивающейся компании все наоборот. Компания минует пик своего развития и стремится к закату.

Когда слабеет предпринимательская функция, замирает инновационная деятельность. Выражаясь образно, вместо того чтобы перестраивать структуру, организация делает ремонт в туалетах, тратя на это немалые деньги. А тем временем кто-нибудь у себя в гараже создает революционную технологию, которая отвоюет у ветеранов долю на рынке. Некоторые стареющие организации, чтобы совсем не отстать от времени, покупают вундеркиндов — активно растущие компании: те охотно идут на сделку, глядя на тугие кошельки покупателей. Но как совместить культуру юных вундеркиндов и дряхлеющей организации? Часто покупка не приводит к желаемому результату — административная машина «аксакалов» тушит энтузиазм новичков. По моему опыту, механическое присоединение вообще не бывает эффективным. Чтобы преуспеть, обе компании должны перестроиться. Это как в браке: изменяться должны оба супруга, иначе союз обречен.

**Зарождение аристократии.**Если функция E долго держится на низком уровне, постепенно затухает и функция P. Почему? Руководство все реже мечтает, коснеет и уже не стремится удовлетворять потребности будущих клиентов. Менеджмент пытается продать все тот же продукт. На этом этапе бал правят функции администрирования и интеграции. Изменяется внутренний климат. Сотрудники следуют новому принципу: не гнать волну и быть политкорректными. Новаторы — белые вороны. Преуспевает не тот, кто знает дело, а тот, кто водит дружбу с нужными людьми. «Не будешь высовываться, станешь президентом» — вот новый лозунг. Особенно это типично для защищенных от конкуренции организаций, например для госкомпаний. Если вдобавок страной управляет одна партия, то главу госкомпании выбирают по принципу лояльности власти: важно, кого вы знаете, а не что вы знаете. Само собой, такая организация будет больше опираться на связи и поддержку государства, чем на рынок и клиентов.

Постепенно компания превращается в подобие закрытого клуба. Руководство почивает на лаврах и повышает цены, чтобы удержать рост доходов на прежнем уровне. Но абсолютный объем проданной продукции или предоставленных услуг уменьшается. В конце концов наступает момент истины: форма не может существовать сама по себе, без содержания.

**«Охота на ведьм».**Час расплаты настал. Компания быстро теряет долю на рынке. Клиенты спешно бегут с тонущего корабля, а на нем уже вовсю идет «охота на ведьм». Яснее ясного, кто станет стрелочником — группы разработки продукции, исследований, стратегического планирования, маркетинга, то есть как раз те, кто обеспечивал выполнение функции Е. В масштабах страны это еще и национальные меньшинства, культура которых тесно связана с предпринимательством, например евреи.

С началом «охоты на ведьм» ослабевает, а потом и вовсе затухает функция интеграции. Команда вчерашних единомышленников превращается в толпу параноиков, плетущих интриги и наносящих друг другу удары из-за угла. Последние «столпы» предпринимательства ушли сами или уволены, и компания камнем идет ко дну. Сейчас ее код — pA0i.

В пример приведу легендарную корпорацию Disney. Казалось бы, великое прошлое гарантировало ей спокойную благополучную жизнь. Как бы не так. В какой-то момент из-за усиления административного гнета в компании начался исход самых творческих людей. Представьте себе, чем это было чревато для Disney! Компания начала стареть. В знак несогласия с действиями менеджмента ее демонстративно покинул последний представитель Диснеев — Рой. Но совету директоров хватило мудрости вовремя остановиться, осознать проблему и принять ряд жестких мер. Не так давно в составе руководства Disney произошли серьезные изменения: Майкл Эйснер покинул с пост председателя совета директоров, а крупнейшим акционером стал Стив Джобс, яркий лидер предпринимательского типа, который в свое время вывел из похожего кризиса Apple. Не удивлюсь, если его в конце концов назначат гендиректором.

**Бюрократизация.**Организация представляет собой форму практически без содержания. Процедуры и правила отлажены хорошо, инструкции выполняются, но про удовлетворение потребностей рынка тут и не думают. Такая компания похожа на машину, которая вроде бы работает, но на деле ничего не производит. Это движение без прогресса.

Бюрократия живет не за счет потребителей, а благодаря политической поддержке. Лишившись ее, она рассыпается, и грандиозный механизм оказывается грудой никому не нужных деталей. Код такой организации — 00A0. Примеров бюрократических компаний бесчисленное множество. Ее признаки легко можно обнаружить во многих госкомпаниях.

**Эликсир вечной молодости**

Обратите внимание: на последних стадиях жизненного цикла не бывает естественных проблем. Это означает, что старение вызывают неестественные причины. Организации могут пребывать в состоянии расцвета бесконечно долго, если знают, как этого добиться. Рецепт один: поддерживать и усиливать предпринимательскую функцию. Нужно реструктурировать компанию и децентрализовать власть.

Отсюда следует еще один важный вывод: старение не зависит от размера и возраста компании. Оно определяется двумя факторами: маневренностью (активность функции Е) и самоконтролем (функция А).

Организация начинает стареть, когда снижается функция Е. Примеров стареющих компаний и даже целых рынков много. Сегодня убытки всех банков в США обходятся налогоплательщикам в миллиарды долларов. Банки издавна выдают ссуды под проценты, причем более высокие, чем те, что платят по вкладам. В какой-то момент у потребителей появилась возможность вкладывать сбережения в облигации и акции. Кто после этого станет открывать счет с низкими процентами?! Со временем возникли и другие альтернативы банковским займам: акции с регулируемой процентной ставкой, частные акционерные фонды, хедже-вые фонды (оборот отрасли оценивается в миллиарды долларов). Но банки с упорством, достойным лучшего применения, продолжали предлагать безнадежно устаревшие продукты. И, разумеется, очень скоро начались банкротства. Руководителям банков не хватало предприимчивости. Судьбы компаний могли сложиться совсем по-другому, если бы они усилили эту функцию.

По моим наблюдениям, затухание предпринимательской функции (а значит, старение) на высшей ступени развития компании зависит от нескольких факторов.

**Конструктивность руководства.**Гендиректор-администратор обычно проявляется в полную силу на этапе юности. Тогда он конструктивен: наводит порядок в активно растущей компании. Однако частенько он «забывает» вовремя уйти и душит компанию, когда ей нужно не администрирование, а творчество (функция Е).

**Внутренний возраст руководства.**Когда желаемое достигнуто, руководитель хочет сохранить то, что имеет. Он больше не намерен рисковать. Это также ослабляет функцию Е.

**Адекватность организационной структуры.**Маркетинг нацелен на будущее, следовательно, его задача — будоражить организацию, стимулировать реформы, чтобы она быстро изменялась и всегда соответствовала происходящему на рынке. Таким образом, маркетинг напрямую связан с функцией E. А вот сбыт, напротив, работает на сегодняшних потребителей, его задача — получать заказы на поставку. Это функция P. Поскольку, как мы уже установили, эти функции несовместимы, побеждает обычно та, что ориентирована на ближайшую перспективу, то есть Р. Иногда руководство передает маркетинг и сбыт в ведение одного из вице-президентов, и тогда отдел маркетинга становится похожим на трансвестита: одет, как женщина, а на самом деле — мужчина. Отдел занимается сбытом, хотя и называется маркетинговым. То же самое происходит, когда объединяют производственный отдел и отдел технологий и разработки новой продукции. Здесь от конфликта функций P и E пострадает отдел технологий. Отныне он будет выполнять краткосрочную функцию в ущерб долгосрочной. Среди моих клиентов была компания из списка Fortune International 100. Тысячи ее сотрудников числились маркетологами и подчинялись продавцам. Но изучив работу маркетологов, мы пришли к выводу: они просто обслуживают менеджеров по продажам — разрабатывают вспомогательные материалы, ведут учет продаж и т.д. Так называемые маркетологи вообще не занимались маркетинговыми исследованиями и не разрабатывали стратегию!

**Относительный удельный вес организации на рынке.**Если компания обладает достаточно большой рыночной долей, а у ближайшего конкурента она намного меньше, то со временем ее руководство становится слишком самоуверенным и благодушным. Это как в спорте: хочешь поставить рекорд — соревнуйся с теми, кому можешь проиграть. Если соперник слаб, то незачем и стараться.

Предпринимателя подстерегает не только старение, в иных обстоятельствах сбой дать может любая другая функция. И очень важно, что код позволяет довольно быстро найти эту «больную» функцию и начать ее «лечение». За примерами далеко ходить не надо. Вот лишь несколько типичных проблем, с которыми, думаю, сталкивается практически каждая организация.

Компания быстро теряет рыночную долю. Весьма вероятно, что она плохо удовлетворяет потребности рынка. Другими словами, руководство забыло о функции P. Вывод прост нужно работать на рынок и удовлетворять потребности клиентов.

Другая распространенная проблема — слишком высокая стоимость товара или низкая, по сравнению с конкурентами, норма прибыли. Я бы посоветовал обратить внимание на административную функцию.

Нередко компании слишком медленно реагируют на изменения рыночной ситуации и упускают отличные возможности. Например, они с опозданием выводят на рынок новый продукт. Значит, утеряно такое важное качество, как предприимчивость.

Еще один пример — смена руководства (ушел или умер основатель компании). Частенько это провоцирует кризис управления. На месте акционеров и менеджмента я бы озаботился интеграцией.

Несложно догадаться, что, зная, какая функция недостаточно развита, можно выработать детальный план выхода из кризиса и начать его внедрять. Яркий пример — корпорация Apple в период спада, вызванного стагнацией функции предприимчивости. Первым среди самых ярких творческих личностей покинул компанию Стив Возняк, один из основателей. Затем уволили Стива Джобса. Потом наступила очередь руководителя отдела НИОКР. Творческие сотрудники толпами уходили из корпорации, терявшей свои позиции. Apple нуждалась в спасительной инъекции предприимчивости. Компании был необходим яркий и мощный лидер с сильным предпринимательским началом. Им стал… Стив Джобс. Результат не заставил себя ждать: один за другим стали выходить удачные продукты (вспомните хотя бы триумф плеера iPod). Удача вновь повернулась к Apple лицом.

Впрочем, управление изменениями с помощью «кода Адизеса» — тема для другого, серьезного и долгого, разговора.

**Об авторе. Ицхак Калдерон Адизес (Dr. Ichak Kalderon Adizes)** — один из ведущих мировых специалистов в области повышения эффективности организаций путем глубоких преобразований. Сам Адизес называет себя «организационным терапевтом» и предлагает собственную методику «диагностики и лечения» организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Адизес — основатель и президент Института Адизеса (Санта-Барбара, Калифорния), в разное время он был преподавателем школы менеджмента Калифорнийского университета и ряда других университетов.

# Как снять шкуру авторитарного лидера

**30 сентября 2019**

Компанию Inventive Retail Group я возглавляю почти десять лет, и за это время наш бизнес вырос раз в 15, а организация кардинально менялась три раза. Последнюю ­перестройку мы начали в конце 2017 года и сейчас полностью обновляем систему управления. Причин для столь важных нововведений было несколько.

Раньше наши обороты ежегодно увеличивались на 50—70%, сейчас — на 15—25%. Из бурно растущей компания превратилась в зрелую, динамика роста замедлилась. И это изменение затрагивает все уровни Inventive Retail Group. В частности, мотивацию людей — одно дело работать, когда все растет, и совсем другое — стагнирующий рынок, на котором любые достижения даются огромным трудом. Кроме того, выросла цена ошибки. Когда денег на счету больше с каждым днем, можно заплатить даже за фатальные просчеты и ничего не случится. Если же бизнес развивается не так динамично, решения нужно принимать более взвешенно.

Нам надо было искать новые пути развития, но все упиралось в систему управления: я много лет замыкал все процессы на себя, никакие серьезные решения без моего участия не принимались, никто из сотрудников не брал на себя ответственность и риски. Я, конечно, пытался ­делегировать полномочия, но получалось только на словах, а на деле все равно погружался в каждую деталь, отправлял письма сотрудникам и в три утра, и в четыре.

Подобная вертикальная конструкция обычно устраивает и руководителя, и исполнителей. Компания гарантирует быстрое карьерное развитие и рост доходов, и это служит свое­образной платой за авторитарный, не всегда комфортный стиль лидерства. Однако в жесткой системе люди привыкают решать только понятные задачи, для непонятных и творческих нужна другая атмосфера. Я не мог просто взять и потребовать от сотрудников, чтобы они предлагали новые идеи и наращивали обороты.

Излишняя централизация ограничивала бизнес. Компания стала закостенелой, новые проекты запускались мучительно. На какие-то банальные задачи тратились годы, потому что люди не могли между собой договориться. Скажем, сервисный центр Apple, который появился в прошлом году, мы не могли открыть два года, и это только один из примеров. Ситуация для российского бизнеса не уникальная: так работают многие крупные организации, целиком замкнутые на первое лицо и ручное управление.

Стало очевидно, что отношения в компании и систему принятия решений надо выстраивать по-другому. Я хотел разгрузить себя, освободить голову и руки и заниматься большими делами, но тогда мне надо было поручить кому-то мелкие. А для этого необходимо передать полномочия. Иными словами, вместо спорадического контроля выстроить автономную систему управления, работающую без моего плотного участия.

Я думал над этой проблемой, читал много книг. И когда бизнес перестал расти прежними темпами, понял, что меняться жизненно необходимо. Переходить от жесткой структуры, заточенной на качественное исполнение, к более гибкой организации. Подобного опыта у меня не было — думаю, что такой путь руководителю удается пройти один-два раза за всю жизнь.

**План изменений**

В голове у меня созрел некий идеальный образ, новая модель взаимоотношений — переход от жесткой связки начальник-подчиненный к равноправному сотрудничеству. Но я довольно долго искал инструменты для реализации задуманного. Попыток было много. Я организовывал многочасовые стратегические сессии, порывался менять систему вознаграждения, хотя HR-директор каждый раз убеждал меня, что это не имеет смысла. Все попытки ни к чему не привели, потому что сам я меняться не хотел. Или, скорее, не знал, как.

В конце 2017 года я попал на семинар по управлению изменениями, который проводил Институт Адизеса. Концепция Ицхака Адизеса и его книги мне были знакомы, и мне нравилась его ключевая идея: не бывает эффективных лидеров, бывают эффективные команды. Это как раз то, что нам было нужно — перейти от единоличного управления к полноценной командной работе. Мы с несколькими коллегами съездили еще на один семинар, после чего начали сотрудничать с Институтом Адизеса и внедрять в Inventive Retail Group новую систему менеджмента.

Все началось с организационной диагностики: консультанты ­опросили ключевых сотрудников и составили перечень проблем, которые мешают работе компании. Список удивил меня своей длиной — в нем было около 300 пунктов. В основном проблемы группировались вокруг непрозрачности бизнес-процессов: людям было непонятно, как принимаются те или иные решения, что и в какой ситуации им нужно делать. Остальное — ворох из полутора сотен технических вопросов, от драматичного состояния автоматизации какого-то процесса до разных мелочей, где-то, условно, не нажимается кнопочка.

Этот список проблем — своего рода лакмусовая бумажка, она помогает понять, на какой стадии жизненного цикла находится организация. У Inventive Retail Group явно заканчивалась юность: мы находились на этапе, когда компания все еще быстро растет, но пока недостаточно сильна административно, не все процессы структурированы. Нам предстояло максимально расчистить все неясности, поставить четкие цели и запустить процесс изменений.

Мы осознали, что в компании кто-то все время должен думать о будущем, и этим «кем-то» будет не только первое лицо. И создали два новых коллегиальных органа, в работу которых вовлечены все ключевые менеджеры (это около 20 человек). Первый орган — проектный организационный комитет, он собирается раз в месяц. Задача комитета — постоянно выявлять организационные проблемы и решать их. Решения обычно бывают двух типов: либо исполнение поручают конкретным сотрудникам, либо, если задача требует кросс-функционального взаимодействия, формируют команду из разных подразделений, а затем, обсудив их решение, опять-таки назначают исполнителя.

Инструменты контроля тоже стали публичными. Этим занялась вторая вновь созданная структура — исполнительный комитет, который собирается еженедельно. У Ицхака Адизеса есть прекрасный термин — «демократура». Он означает, что решения должны вырабатываться демократическим путем, но когда они выработаны, требуется диктатура для их реализации.

Еще одно новшество — система целеполагания, которой в компании раньше никогда не было. В прежние годы я лично ставил цели каждому менеджеру, а сейчас мы обсуждаем их на стратегической сессии, как для организации в целом, так и для отдельных исполнителей. Можно проговорить, например, чем должен заниматься отдел аренды, к каким результатам прийти. Поскольку цели теперь не спущены сверху, а их формулируют сами сотрудники, это стало для нас новой реальностью.

Вслед за новыми принципами работы нужно было обновить и систему вознаграждения. Мы ее серьезно пересмотрели. Например, если раньше премии назначались за индивидуальные результаты, то сейчас дополнительно ввели коллективные показатели, чтобы сотрудники переживали за достижения всей команды. Кроме того, помимо квартальных премий у нас впервые появились годовые — люди должны думать о долгосрочных результатах.

Организационная структура в целом осталась прежней, мы сделали лишь небольшие перестановки. Заметив рост онлайн-продаж, решили, что каждому розничному дивизиону нужна своя команда электронной коммерции, поэтому расформировали дирекцию e-commerce и передали ее функции на места. Кроме того, появилось новое подразделение, которое отвечает исключительно за развитие бизнеса и новые проекты. Его возглавил бывший руководитель онлайн-продаж.

**От «я» к «мы»**

Сломать старые процессы и выстроить новые — не самое сложное в управлении изменениями. Труднее всего изменить поведение людей. На словах сотрудники восприняли новшества с энтузиазмом, но внутри наверняка остался скепсис — мол, очередное самодурство начальника. Я бы на их месте точно ничему не поверил.

Чтобы вовлечь людей в коллегиальное управление, надо для начала посадить их в кружок и учиться разговаривать. Первые встречи проходили довольно тяжело. Раньше менеджерам не требовалось договариваться друг с другом — максимум, со мной. А тут пришлось налаживать контакт, обсуждать взаимодействие публично и совместно вырабатывать решения. Команда у нас всегда была сильной и мотивированной, у каждого человека есть своя экспертиза и свой угол зрения. Просто надо, чтобы они больше решали сами и меньше сваливали на меня — и мне бы не приходилось заниматься разрешением внутренних конфликтов.

Очень важно создать правильную атмосферу, чтобы слышать каждый голос. Все совещания мы стали проводить по определенному регламенту, и веду их не я, а модератор. Руководитель компании не доминирует и дает людям высказываться, он не вправе их останавливать или перебивать. Можно, конечно, всех перекричать и сказать «будем делать вот так», но это выхолостит саму суть перестройки. Если среда авторитарная, люди привычно закроются и замолчат. Мне очень хотелось от этого избавиться, и думаю, что удалось. По крайней мере, в верхних эшелонах компании.

Ключевая цена, которую организации пришлось заплатить за подобные изменения, — время: его мы стали тратить на выработку решений. Оно увеличилось в разы. В авторитарной системе можно за пять минут поставить и спустить всем цели, но если 20 человек сядут обсуждать те же вопросы по определенному регламенту, на это уйдет дня три. И это издержки. Но взамен мы получили прозрачность: нет соблазна обвинять коллег в плохой работе, а есть желание вместе разбираться. Людям понятно, что происходит в соседних подразделениях, какие задачи они решают, какие испытывают сложности и чем они вызваны.

Пока никто из ключевых руководителей не покинул компанию, хотя у некоторых из них существенно поменялись роли. Очень болезненно вырывать людей из структур, к которым они привыкли. У кого-то отобрали подчиненных, у кого-то сократились полномочия. Но попытки уйти были: у одного менеджера было ощущение, что он не смог отстоять свою позицию и с ним обошлись несправедливо. Пришлось садиться и договариваться, объяснять, что его индивидуальные заслуги никто не преуменьшает.

Мне тоже было сложно изменить свое поведение, снять «шкуру» авторитарного лидера. Наверное, я ее пока так до конца и не снял. Я стараюсь следить за собой, своими словами и поступками. Приходится, условно говоря, бить себя по рукам, извиняться лишний раз, когда что-то не то сказал или не так себя повел, признавать свою ошибки. Позволять авторитарные выходки стало гораздо сложнее, поскольку мы декларируем, что это недопустимо. К счастью, у меня есть несколько сотрудников, которые всегда могут мне честно сказать, в чем я неправ, и я стал чаще к ним прислушиваться. Сегодня люди могут спокойно меня критиковать, даже публично возражать, что раньше точно было невозможно.

**Справка о компании**

Розничная группа Inventive Retail Group развивает в России несколько монобрендовых проектов в сфере электроники (re:Store, Samsung, Sony Centre, Huawei), детских и спортивных товаров (Lego, Nike), сеть ювелирных изделий UNOde50, а также собственную мультибрендовую сеть Street Beat (спортивная обувь). Входит в состав холдинга «Ланит».  
  
На 1 января 2019 года компания управляла 351 магазином в 34 городах, их суммарная площадь —  
47 тыс. кв. м. Продажи группы за 2018 год выросли на 23% и составили 66,64 млрд руб. с НДС.

**Задание на дом**

На сегодняшний день мы закончили лишь первый управленческий цикл после старта изменений, но результаты внушают оптимизм. Недавно мы с топ-менеджерами участвовали в выездной сессии и провели повторную организационную диагностику. И поняли, что картина сильно изменилась — мы научились работать с болевыми точками. Почти 85% проблем, которые мы обозначили год назад, были решены, а какие-то вопросы признаны неактуальными. Как говорят наши консультанты, такой эффект встречается нечасто. Количество вновь выявленных проблем заметно сократилось. Причин здесь несколько: людям стало понятно, что, если они формулируют проблему, им потом придется самим ее решать. Кроме того, на обсуждение тратится много времени, поэтому неважные темы отметаются сразу. Таким образом система затачивается, чтобы меньше ресурсов расходовалось впустую.

Если оценивать краткосрочные бизнес-результаты, то в компании почти ничего не поменялось. Что касается долгосрочных, то, вероятнее всего, они улучшатся, потому что вся команда вовлеклась в формирование стратегии и постановку целей. Теперь над этими вопросами думает гораздо больше умов и с большей мотивацией.

Недавно мы измеряли вовлеченность, в целом по группе она подросла по сравнению с прошлым годом. Но, как ни парадоксально, на верхнем эшелоне показатели немного снизились. Я думаю, причина — возросший уровень честности. Анонимные опросы показывают, что людям понятно, чем они занимаются, им нравится, как выстроены групповые процессы, работа комитетов. Но они также говорят про стресс, жалуются на недостаток обратной связи. На самом деле этой обратной связи стало намного больше, чем раньше, из чего я делаю вывод, что ее надо давать еще активнее. Я не боюсь признаться, что в среднем руковожу хуже, чем мои коллеги по команде. К тому же у меня более требовательные подчиненные, чем у моей команды менеджеров.

Как CEO я очень доволен изменениями: они помогли мне избавиться от рутины. У меня появилось время на развитие себя и бизнеса, а в лице своих коллег я обрел надежных партнеров, потому что многие вещи они понимают лучше, чем я. Обычно степень загруженности мелкими делами я оцениваю по количеству электронных писем, на которые мне нужно ответить. В худшие времена они сыпались сотнями, а сейчас, когда процессы выстроены, — 20—30 в день. Без серьезной причины сотрудники больше не ставят меня в копию письма. Я выключил себя из огромного количества согласований и контролирую только ключевые моменты. Когда ко мне приходит сотрудник с вопросом, который он может решить без моей помощи, я обычно прошу его заняться этим делом самостоятельно. Иными словами, в большинстве случаев я перестал быть арбитром — люди стали между собой договариваться сами, и это очень важно.

На совещания я сегодня трачу около 15% рабочего времени, и это больше, чем раньше. В прежние времена я просто ставил задачу, а дальше люди разбирались сами, сейчас же надо вовлечь их во взаимодействие, дать им возможность найти решение. Оставшееся время уходит на новые инициативы, которые я считаю важными, на общение с ключевыми контрагентами. Компания стала более управляемой, мы запустили много новых проектов. Например, систему персональных коммуникаций, когда алгоритм анализирует историю ­взаимоотношений с ­клиентом и отправляет ему персональные предложения по почте и СМС. Для нас это серьезный технологический прорыв.

В дальнейшем мы планируем перекроить систему бюджетирования и отчетности, то есть привести финансовую структуру в соответствие с основным бизнесом, выстроенным по-новому. Кроме того, систему принятия решений будем использовать не только на верхних эшелонах, но и по всей организации — руководители начнут похожим образом выстраивать работу в своих подразделениях.

Я не думаю, что тот путь, который прошла Inventive Retail Group за последние два года, какой-то уникальный для России. В нашей стране многие бизнесы много лет возглавляют одни и те же руководители, но скоро им придется уйти со сцены и передать власть. И если у руля стоял авторитарный лидер, компаниям так или иначе придется менять систему управления.

# Попробуйте стать лидером пятого уровня

Джим Коллинз

***От редакции.****Имя Джима Коллинза у многих ассоциируется с понятием «высокопроизводительная организация». Почти 20 лет он исследует вопрос, как и почему некоторым компаниям долгое время удается работать лучше, чем остальным.*

*Может показаться странным, что из всех факторов, необходимых для превращения хорошей компании в выдающуюся, он выделил только один — лидеров. Однако, прочитав эту статью, впервые опубликованную в 2001 году, вы убедитесь в правоте автора.*

*Коллинз утверждает: чтобы компания могла, совершив качественный скачок, перейти в разряд великих, ей необходим лидер пятого уровня — человек, в котором подлинная скромность сочетается с профессионализмом и железной волей. Это самое главное условие. Идея Коллинза и сейчас кажется неожиданной, а четыре года назад ее сочли едва ли не крамольной. Громкие корпоративные скандалы еще были впереди, и считалось, что генеральный директор должен быть харизматичным исполином. Коллинз первым подверг сомнению этот стереотип.*

В 1971 году ничем не примечательного человека по имени Дарвин Смит назначили генеральным директором бумажной компании Kimberly-Clark. Дела у компании шли неважно: совокупная доходность ее акций за последние 20 лет была на 36% ниже среднерыночного уровня. Скромный сотрудник юридического отдела, Смит сомневался в правильности выбора совета директоров. Но тем не менее он стал генеральным директором и занимал этот пост 20 лет.

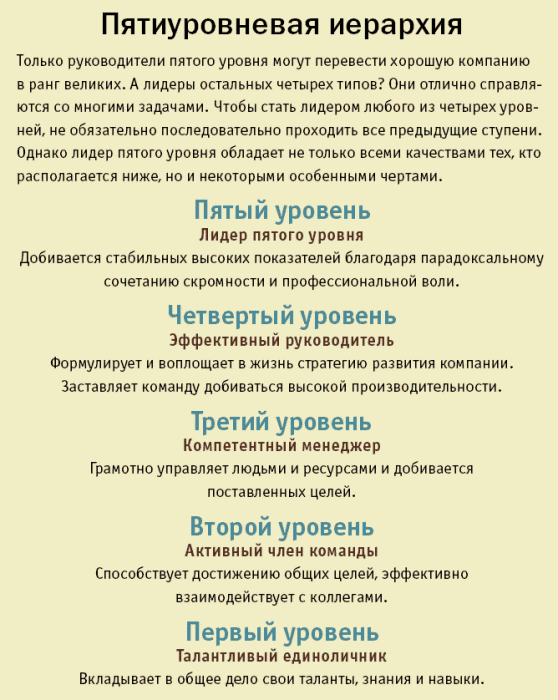
Что это было за время! Проведя в компании крупные преобразования, Смит превратил ее в ведущего мирового производителя потребительских товаров. Под его руководством Kimberly-Clark обогнала конкурентов — Scott Paper и Procter & Gamble. Совокупная доходность ее акций превысила среднерыночный показатель в 4,1 раза — в этом отношении Kimberly-Clark обошла Hewlett-Packard, 3M, Coca-Cola и GE.

В ХХ веке истории, подобные той, что произошла с Kimberly-Clark под руководством Дарвина Смита, случаются не часто, тем не менее мало кто слышал об этом руководителе. Он и сам не стремился к известности. Смит был классическим лидером пятого уровня, то есть человеком, в котором странным образом сочетались невероятная скромность и профессиональная решимость. Наше пятилетнее исследование показало: компания может из разряда просто хорошей перейти в ранг великих (что происходит очень редко), только если ее возглавляет лидер, относящийся к такому типу (см. врезку «Один вопрос, пять лет, одиннадцать компаний».)

**ОДИН ВОПРОС, ПЯТЬ ЛЕТ, ОДИННАДЦАТЬ КОМПАНИЙ**

Мы узнали о существовании лидеров пятого уровня в ходе исследования, начатого в 1996 году. Мы хотели найти ответ на вопрос: может ли хорошая компания стать великой и если да, то как? Многие великие компании достигали успеха благодаря своим выдающимся создателям — Джорджу Мерку, Дэвиду Паккарду и Уолту Диснею, которые последовательно вели их к высокой цели. А что происходит с большинством крепких компаний, которые в какой-то момент осознают, что им не суждено стать великими?  
   
Чтобы понять это, мы изучили истории компаний, которым удалось не просто попасть в разряд великих, но и надолго сохранить за собой этот статус. Сравнивая их с организациями, которые все-таки не удержались на достигнутом уровне, мы обнаружили явные различия между компаниями двух типов.  
   
Для исследования мы отобрали компании, чья совокупная доходность акций в течение 15 лет до реорганизации равнялась среднерыночной или была ниже нее, а после реорганизации выросла по меньшей мере втрое и осталась на этом уровне следующие 15 лет (см. график). Используя данные Центра исследований фондовых цен при Чикагском университете, мы делали поправку на дробление акций и реинвестированные дивиденды. Если компания совершала качественный скачок вместе со всей отраслью, мы не включали ее в исследование. Из 1435 компаний, входивших в список Fortune-500 в 1965—1995 годах, мы отобрали лишь 11.  
   
Средняя совокупная доходность акций этих 11 компаний 15 лет после преобразования превышала среднерыночную в 6,9 раза. Для сравнения: в 1986—2000 годах, когда Джек Уэлч возглавлял General Electric, доходность акций компании превышала среднерыночную в 2,8 раза. Один доллар, инвестированный в 1965 году в компанию, совершившую качественный скачок, в 2000-м принес бы $470, а вложенный в «обычную» компанию — только $56.  
Компании для контрольной группы мы отбирали по нескольким критериям: схожесть бизнеса, размера, возраста, потребителей, производительности. Мы также хотели выяснить, от чего зависит стабильность, поэтому взяли шесть компаний, ненадолго улучшивших свои показатели, но затем вернувшихся к прежнему состоянию. Для большей объективности мы специально искали компании, показатели которых до начала преобразований были лучше, чем у компаний, совершивших качественный скачок.  
   
Во время исследования, а оно продолжалось до 2000 года, 22 специалиста, разбившись на группы по четыре-шесть человек, проводили количественный и качественный анализ данных. Мы изучили отчеты аналитиков, проштудировали служебные документы, касающиеся стратегии, и около 6000 статей, провели 87 интервью с руководителями высшего звена. Кроме того, мы проанализировали финансовые показатели и системы компенсации руководителей, текучесть руководящих кадров, проведенные компаниями увольнения и реструктуризации, оценили влияние на курс акций последствий слияний и продажи активов. Затем мы свели вместе результаты, чтобы выявить движущие силы перехода компании из разряда хороших в ранг великих: главным фактором оказались лидеры пятого уровня (см. врезку «Не только пятый уровень»).  
   
Качественный скачок совершили лишь 11 компаний, поэтому наше открытие, чтобы стать достоверным, должно было отвечать строгим стандартам. Каждый фактор, решающий для наших выводов, присутствовал в переходный период во всех 11 компаниях независимо от отрасли (от сталелитейной до банковской), года преобразования (с 1950-х до 1990-х), обстоятельств (испытывала ли компания временные трудности или переживала серьезный кризис) или годового оборота (от десятков миллионов до десятков миллиардов долларов). Кроме того, мы выявили каждый из этих факторов в 30% компаний контрольной группы.  
Единственный фактор, который отличал компании, поднявшиеся на высший уровень, от менее успешных организаций, — это наличие лидеров пятого уровня.

Когда мы присваиваем руководителю пятый уровень, это означает, что он обладает лучшими лидерскими качествами. Руководители остальных четырех уровней добиваются отличных результатов, но им не дано превратить обычную компанию в образец для подражания (см. врезку «Пятиуровневая иерархия») . По плечу эта задача лишь лидерам пятого уровня, хотя, конечно, для успеха их начинаний необходимы и другие условия (например, поддержка единомышленников, дисциплина).



**Этого вы не ожидали**

Вероятно, наше утверждение многим покажется неожиданным. Считается, что вывести компанию на качественно новый уровень могут лишь лидеры-исполины вроде Ли Якокки, Эла Данлэпа, Джека Уэлча и Стенли Голта.

В сравнении с этими прославленными знаменитостями Дарвин Смит кажется человеком не от мира сего. Застенчивый, лишенный честолюбия, даже неловкий, он старался не привлекать внимания к своей персоне. Однажды журналист из Wall Street Journal попросил Смита охарактеризовать свой стиль управления. Смит, одетый в дешевый старомодный костюм, долго думал и наконец ответил: «Эксцентричный». Стоит ли говорить, что статья получилась не слишком захватывающей.

Но если вы думаете, что Смит был человеком мягким или кротким, то глубоко ошибаетесь. Непритязательность сочеталась в нем с жесткостью, решительностью и жизнестойкостью. Детство Смита прошло на ферме в штате Индиана. Учился он в вечерней школе при университете Индианы, а днем трудился в International Harvester. Однажды на работе ему отрезало палец. Говорят, что даже в тот вечер он не пропустил занятия. Позже этот деревенский юноша поступил в Гарвардскую школу права. Железную волю он проявил и управляя Kimberly-Clark. Спустя два месяца после назначения гендиректором у него обнаружили рак носоглотки. Приговор врачей гласил: жить пациенту осталось меньше года. Смит проинформировал о диагнозе совет директоров, но заявил, что смерть не входит в его планы. Рабочий график Смита по-прежнему оставался предельно насыщенным, хотя он каждую неделю летал из Висконсина в Хьюстон, где проходил курс лучевой терапии. Он прожил еще 25 лет, и 20 из них трудился на посту гендиректора.

Если бы не Смит с его отважной целеустремленностью, вряд ли Kimberly-Clark стала бы такой, какой мы знаем ее сегодня. Только он мог принять самое смелое в истории компании решение — продать бумажные фабрики.

Вскоре после своего назначения Смит понял, что Kimberly-Clark не суждено добиться впечатляющих успехов в основном бизнесе — производстве мелованной бумаги: тягаться с конкурентами у компании не было сил, слишком скромны были ее экономические показатели. Но, считал Смит, если она выйдет на рынок бытовой бумажной продукции, то конкуренция вынудит ее либо добиться отличных результатов, либо погибнуть.

И вот, словно генерал, который, высадившись на чужом берегу, сжег свои корабли, Смит объявил о продаже бумагоделательных заводов. Вырученные средства пошли на развитие потребительского сегмента, в частности таких брэндов, как подгузники Huggies и салфетки Kleenex. Деловая пресса и аналитики сочли этот шаг глупостью. Смита это нисколько не смутило. Спустя четверть века компания приобрела Scott Paper и обошла Procter & Gamble в шести товарных категориях из восьми. Уже на пенсии, вспоминая свою работу на посту гендиректора, Смит просто сказал: «Я делал все возможное, чтобы соответствовать должности».

**Этого и мы не ожидали**

Начиная исследование, мы и не предполагали, что существуют такие люди — лидеры пятого уровня. Мы просто хотели найти ответ на вопрос «Может ли хорошая компания стать выдающейся, и если да, то каким образом?» Более того, я даже просил коллег при анализе преуменьшать значение топ-менеджеров. Чтобы не упрощать проблему, мне хотелось избежать распространенной сейчас точки зрения, согласно которой все зависит именно от личности руководителя.

Но лидеры пятого уровня объявились сами. Исследователи при всем своем желании не могли не учитывать роль руководителей успешных компаний: по их словам, в этих людях было что-то необычное. Я стоял на своем, говорил, что они ничем не отличаются от тех, кто возглавляет компании второго и третьего эшелона. Мы долго спорили, но, как всегда, победила статистика. Руководители компаний, которые совершили качественный скачок и удерживали передовые позиции 15 и более лет, были вылеплены из другого теста, чем лидеры компаний, добивавшихся более скромных результатов.

Кроме того, мы выявили характерную особенность всех компаний, которые мы использовали для сравнения: у них не было лидеров пятого уровня. Получалось, что руководителей пятого уровня мы обнаружили опытным путем, вопреки нашему желанию. Это очень важно, поскольку наше открытие противоречит не только здравому смыслу, но и современной теории менеджмента (см. врезку «Не только пятый уровень») .

**НЕ ТОЛЬКО ПЯТЫЙ УРОВЕНЬ**

Присутствие лидера пятого уровня — не единственное, хотя и обязательное условие для качественного преобразования компании. Мы выявили еще целый ряд необходимых факторов.  
   
**Люди прежде всего**  
Казалось бы, чтобы вывести компанию на новый уровень, лидер должен прежде всего разработать концепцию и стратегию. Но выдающиеся реформаторы всегда начинали с другого: набирали в команду нужных людей и избавлялись от балласта. И только после этого занимались стратегией.  
   
**Парадокс Стокдейла**  
Этот парадокс назван по имени кавалера Почетной медали конгресса США адмирала Джеймса Стокдейла, который провел семь лет во вьетнамском лагере для военнопленных. Выжить ему помогла вера в то, что хуже, чем сейчас, уже не будет, и что лучшее время еще впереди. Подобно Стокдейлу, руководители великих компаний даже в период тяжелейших испытаний твердо верили в победу.  
   
**Раскрутить маховик перемен**  
Превращение хорошей компании в великую происходит постепенно. Этот процесс можно сравнить с медленным раскручиванием огромного тяжелого маховика. Сначала нужно провернуть его один раз, затем — два, три, пять, десять, и только после этого он получает необходимую инерцию. Компании из контрольной группы так и не сумели раскрутить этот маховик. Они беспорядочно принимали программы радикальных перемен, совершали непоследовательные шаги и занимались реструктуризацией.  
   
**Концепция ежа**  
В одном из своих эссе философ Исайя Берлин пересказывает древнегреческую притчу: лиса знает обо всем понемногу, а еж что-то одно, но очень важное. Лиса мыслит сложными категориями, еж — простыми. В их противостоянии побеждает еж.  
   
Наше исследование показывает, что для качественного прорыва лидеру нужно, как тому ежу, найти правильные ответы на три вопроса (мы стали называть их тремя кругами): в какой области компания может стать лучшей? какая экономическая модель оптимальна для компании? чем удастся увлечь сотрудников? Только систематически следуя ясной и четкой «концепции ежа» и не обращая внимания на все, что выходит за ее пределы, можно совершить прорыв.  
   
**Ускорение за счет технологии**  
Выдающиеся компании по-разному относятся к научно-техническому прогрессу. С одной стороны, они стараются не идти на поводу модных веяний. С другой — первыми начинают применять тщательно отобранные технологии, смело и дальновидно инвестируя в те, которые соответствуют «концепции ежа». Грамотные вложения в технологию ускоряют вращение маховика.  
   
**Дисциплина**  
В передовых компаниях дисциплина распространяется на персонал, мысли и действия. Если люди дисциплинированы, то нет необходимости в субординации. Когда дисциплинирована мысль, не нужна бюрократия. Когда дисциплинирована деятельность, незачем пристальный контроль. Дисциплина в сочетании с этикой предпринимательства создает условия для высокой производительности.

**Скромность + воля = пятый уровень**

Одна из самых ярких особенностей лидеров пятого уровня — их двойственность: они одновременно скромные и волевые, застенчивые и бесстрашные. Чтобы стало ясно, что мы имеем в виду, вспомним Авраама Линкольна. Этого человека, сыгравшего великую роль в истории США, Генри Адамс называл «мирным и скромным». Но те, кто принимал сдержанность Линкольна за слабость, жестоко ошибались: его великая цель требовала великих жертв — ради нее погибли 250 тысяч южан и 360 тысяч северян, включая самого Линкольна.

Может быть, сравнивать обнаруженных нами руководителей пятого уровня с Линкольном не совсем корректно, но их объединяет именно двойственность характера.

Скажем, Колман Моклер, который, занимая в 1975—1991 годах пост генерального директора Gillette, трижды отбил попытки конкурентов поглотить его компанию, был человеком сдержанным и добрым. Даже во время ожесточенной борьбы с «захватчиками» (купить Gillette дважды пытался финансист Роналд Перелман и один раз — компания Coniston Partners) он ни разу не изменил себе и всегда оставался мягким и обходительным. В самый разгар кризиса он действовал спокойно и деловито: решал сначала текущие вопросы и только после этого занимался проблемой поглощения.

Противники недооценили силу Моклера, увидев в его мягкости проявление слабости, и потерпели поражение. Чтобы отразить одну из попыток поглощения и заручиться поддержкой тысяч акционеров, Моклер и его помощники лично беседовали с каждым из них. Моклер готов был идти до конца. Он изо всех сил боролся за будущее Gillette, хотя мог бы получить миллионы, продав свои акции.

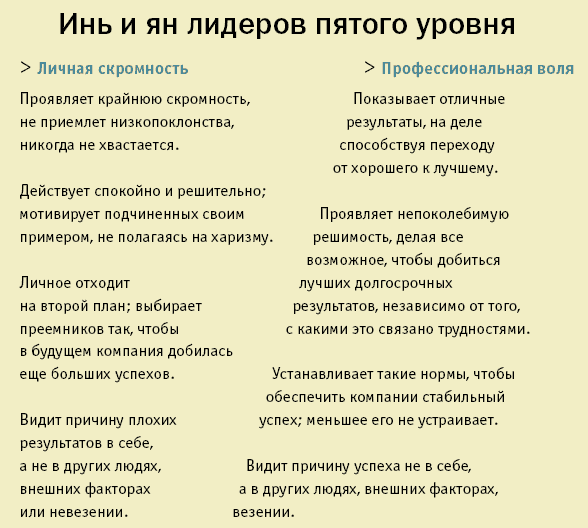
А что бы случилось, если бы Моклер сдался? Доход владельца акций, который продал бы Перелману свою долю на его условиях — по цене на 44% выше номинала — и на десять лет инвестировал полученные средства в акции средней доходности, был бы на 64% меньше, чем доход акционеров, не изменивших Gillette и Моклеру. Если бы Моклер сдался, сейчас никто не пользовался бы бритвами Sensor, Lady Sensor, Mach III.

К сожалению, он не успел насладиться плодами своих усилий. В январе 1991 года Моклер получил сигнальный экземпляр журнала Forbes: на обложке он был изображен стоящим на вершине горы в позе победителя и с огромной бритвой в руках. Это было публичное признание итогов его 16-летней борьбы. Буквально через несколько минут Моклер умер от обширного инфаркта.

Но даже если бы Моклер знал, какая судьба его ждет, он не стал бы вести себя по-другому. Человек преданный делу и сильный, он во всем стремился к совершенству — просто потому, что не мог иначе. Он не мог доверить компанию людям, которые разрушили бы ее.

**Неотразимая скромность**

История Моклера вполне типична: скромность свойственна вообще всем лидерам пятого уровня (см. врезку «Инь и ян лидеров пятого уровня»).



Беседуя с ними, мы каждый раз поражались тому, как они говорят — точнее, не говорят — о себе. Они охотно расписывают успехи компании и заслуги других руководителей и предпочитают обходить стороной свою роль. Когда им все-таки приходится рассказывать о себе, они очень смущаются: «я тут ни при чем, просто нам повезло с командой». Совсем иначе ведут себя руководители других уровней. Эл Данлэп, глава Scott Paper, с которой мы сравнивали Kimberly-Clark, мог бесконечно рассуждать о своих достижениях. Проработав полтора года гендиректором, в интервью Business Week Данлэп заявил: «Наша реформа навсегда останется в истории американского бизнеса как одна из самых успешных и быстрых. Достижения остальных компаний блекнут на нашем фоне». За те 603 дня, что Данлэп пробыл на посту главы Scott Paper, он заработал $100 млн (около $165 000 в день). Все это время он в основном готовил компанию к продаже, подпитывая ее «гормонами роста», проводя сокращения штата и урезая расходы на НИОКР. Выгодно продав компанию и получив свои «быстрые» миллионы, Данлэп написал автобиографию, в которой хвастливо назвал себя «Рэмбо в смокинге». Вряд ли такое могло прийти в голову Дарвину Смиту.

Пример Scott Paper — один из самых ярких, но отнюдь не единственный. Оказалось, что многие компании контрольной группы потерпели крах или остались в числе середнячков только из-за непомерного эгоизма их руководителей. Особенно наглядно это видно на примере компаний, переживших недолгий экономический подъем: всеми ими управляли талантливые, но эгоцентричные лидеры четвертого уровня.

Например, Ли Якокка спас от краха Chrysler — и это была большая победа. Примерно в середине его пребывания на посту гендиректора доходность акций Chrysler в 2,9 раза превышала среднерыночный уровень. И тогда Якокка начал заниматься прежде всего саморекламой. Он быстро вошел во вкус: стал участвовать в телевизионных ток-шоу, сниматься в рекламных роликах, пропагандировать автобиографию «Карьера менеджера» и подумывал даже выдвинуть свою кандидатуру на пост президента США. Личная популярность гендиректора росла, а доходность акций компании падала.

Добившись славы, Якокка никак не мог уйти со сцены: в компании его фамилию стали расшифровывать как аббревиатуру фразы «я вечный глава Chrysler Corporation». Уже подав в отставку, он потребовал, чтобы ему дали опционы и бесплатно предоставили личный самолет. Позже вместе с известным мастером слияний и поглощений Керком Керкоряном он попытался приобрести Chrysler, но потерпел фиаско. Впрочем, напоследок он сделал благое дело: в качестве преемника выбрал скромного, но решительного человека (возможно, лидера пятого уровня). Боб Итон спас Chrysler, когда компания во второй раз за десять лет оказалась на пороге краха, и заложил фундамент для более последовательных преобразований.

**Непоколебимая решимость**

Когда Джордж Кейн возглавил Abbott Laboratories, эта небольшая семейная компания, производившая эритромицин, едва сводила концы с концами. В Кейне, типичном лидере пятого уровня, не было и намека на претенциозность, не обладал он и даром заражать других энергией, вдохновлять на великие свершения. Но у него было более важное качество: он всегда высоко ставил планку. Он не выносил посредственности и терпеть не мог людей, считавших, что лучшее — враг хорошего. Все 14 лет, что Кейн пробыл на посту гендиректора, его вела вера в великое предназначение Abbott Laboratories.

Первым делом он устранил причину отставания компании — кумовство. Приглашая на работу самых авторитетных профессионалов, Кейн целенаправленно перестраивал совет директоров и менеджмент компании. Увольняя слабых руководителей, он тем самым ясно показывал, что семейные связи больше не имеют значения.

Если бы так жестко, даже безжалостно, повел себя руководитель, пришедший со стороны, это можно было бы понять. Но Кейн не чужак: он не только 18 лет проработал в Abbott Laboratories, но и был членом семьи — сыном предыдущего президента. Наверное, первые годы семейные праздники проходили в тяжелой атмосфере («Прости, что уволил тебя. Хочешь еще индейки?»), но в конце концов клан Кейнов был вознагражден: курс акций начал расти. За период с 1974 года, то есть с начала реформ Кейна, по 2000 год совокупная доходность акций Abbott в среднем в 4,5 раза превысила среднерыночную и вдвое — доходность акций таких гигантов, как Merck и Pfizer.

Еще один лидер пятого уровня — Чарлз Уолгрин III. Благодаря его решимости ничем не примечательная компания Walgreens вышла на первые позиции в отрасли. В 1975—2000 годах доходность акций Walgreens была в 16 раз выше среднерыночной.

Руководство Walgreens несколько лет горячо обсуждало судьбу принадлежавших компании ресторанов. В конце концов Уолгрин понял: будущее компании связано с аптеками, а не с ресторанами. Вот что рассказывал Дэн Джорндт, в 1988 году сменивший Уолгрина на посту гендиректора: «На одном из заседаний планового комитета Уолгрин заявил: «За пять лет мы должны выйти из ресторанного бизнеса». Повисла гнетущая тишина, ведь в то время у нас было 500 ресторанов. «Я хочу, чтобы все поняли: время пошло», — добавил он. Спустя полгода, тоже на заседании, кто-то вскользь заметил, что мы должны за пять лет продать свои рестораны. Уолгрин никогда не кричал. Он просто слегка стукнул по столу и сказал: «Осталось четыре с половиной года. Пять лет было полгода назад». И на следующий день компания начала избавляться от ресторанов. Уолгрин никогда не колебался, не сомневался и не менял своих решений».

Как и Дарвину Смиту, Уолгрину, чтобы принять столь важное решение, пришлось собрать в кулак всю свою волю. Ресторанный бизнес, хотя и не основной для компании, приносил хорошую прибыль. Главная трудность была скорее психологической, а не финансовой. Ведь это направление заложил еще Уолгрин I, дед нынешнего главы. Тем не менее, поставив себе цель сделать аптеки Walgreen лучшими в мире, Чарлз Уолгрин нарушил семейные традиции и избавился от всего, что не обещало блестящих результатов. Он сделал это спокойно, уверенно и просто.

Вот что еще нам удалось узнать про лидеров пятого уровня: обычно они находят отличных преемников, потому что хотят одного — чтобы в будущем компания достигла больших успехов, и им неважно, узнает ли кто-нибудь об их роли. «Вот выйду на пенсию и буду следить за тем, как моя компания становится самой сильной в мире. И буду очень гордиться тем, что когда-то работал в ней», — говорит лидер пятого уровня. Их коллегам четвертого уровня, наоборот, не всегда удается «запрограммировать» компанию на стабильное процветание. «Что лучше покажет мою незаменимость, чем развал компании после моего ухода?» — думают они.

Руководители 75% компаний из контрольной группы либо выбирали себе заведомо слабых преемников, либо сами обрекали их на неудачу. Возьмем пример Rubbermaid, в конце 1980-х совершившей резкий взлет, за которым последовало стремительное падение.

Своим замечательным взлетом Rubbermaid была обязана харизматичному, блестящему Стенли Голту. Из собранных и проанализированных нами 312 статей о компании следует, что это был жест-Октябрь 2005

кий и эгоцентричный руководитель. Однажды, в ответ на обвинение его в диктаторских замашках, Голт заявил: «Да, я диктатор и не скрываю этого». В другой статье — она состояла из высказываний Голта — местоимение «я» встречается 44 раза, а «мы» — 16. Безусловно, Голту было чем гордиться: при нем доходы компании росли 13 лет подряд.

Но без Голта компания уже не добивалась таких результатов. Выбранный им преемник продержался на посту всего год, а следующему главе Rubbermaid не на кого было положиться: руководящая команда оказалась столь слабой, что, пока он искал себе заместителя, ему пришлось работать за четверых. Преемники Голта получили в наследство и стратегические недочеты, предопределившие падение компании. Эта история закончилась печально: разоренную Rubbermaid купила компания Newell...

**Окно и зеркало**

В ходе исследований мы взяли интервью у Алана Вурцеля. Этот лидер пятого уровня не только спас Circuit City от почти неминуемого банкротства, но и добился ее процветания: при нем компания вошла в число самых популярных в США розничных продавцов электроники. За 15 лет, с 1982-го по 1997-й, совокупная доходность акций компании превысила среднерыночную в 18,5 раза.

Мы попросили Вурцеля назвать пять главных условий, предопределивших успех преобразований в его компании, и перечислить их по степени важности. На первое место он поставил удачу. «Мы работаем в растущей отрасли, нам помогает попутный ветер», — сказал он. «Но ведь Silo — компания, с который мы вас сравнивали, из той же отрасли, и паруса у нее побольше», — возразили мы. Но, как мы ни старались, Вурцель ни словом не обмолвился о своей роли: по его мнению, он просто оказался в нужном месте в нужное время. А на вопрос о том, что помогает компании перейти из разряда хороших в разряд великих, он сказал: «Удача. Мне повезло — я нашел отличного преемника».

Удивительно, но выдающиеся реформаторы очень часто объясняют свои успехи именно везением. Мы спросили одного из руководителей сталелитейной компании Nucor, как ему удавалось многие годы принимать только правильные решения. Он ответил: «Мне просто везло». Другой лидер пятого уровня, генеральный директор Philip Morris Джозеф Каллман III, решительно протестует против утверждения, что успехи компании — его заслуга. Ему тоже повезло с коллегами, предшественниками и преемниками, уверен он.

Поначалу нам казалось странным, что лидеры пятого уровня придают столь большое значение удаче. Но затем мы выявили еще одну закономерность: главы компаний-середнячков часто объясняют свои промахи невезением.

Сравним Bethlehem Steel и Nucor. У них практически одинаковая продукция. Обе ощущают давление иностранных производителей дешевой стали. Зарплаты в обеих компаниях гораздо больше, чем у зарубежных конкурентов. Тем не менее руководители Bethlehem Steel и Nucor по-разному видят условия, в которых находятся их компании.

В 1983 году генеральный директор Bethlehem Steel во всех бедах компании обвинил импорт: «И первая, и вторая, и третья наши проблемы — импорт». А Кен Айверсон из Nucor считал иначе: «Нам повезло, что сталь тяжелая: конкурентам приходится везти ее через океан, и это дает нам огромное преимущество». По мнению Айверсона, «первая, вторая и третья проблемы» американской сталелитейной промышленности — менеджмент. В 1977 году на собрании руководителей сталелитейных компаний он даже выступил против протекционистских мер правительства. Беда в том, убеждал Айверсон удивленных слушателей, что топ-менеджеры не поспевают за развитием технологий.

Фактор удачи/неудачи — лишь одна из составляющих модели поведения, которую мы назвали «окно и зеркало». Лидеры пятого уровня пытаются объяснить успехи внешними причинами. Они как будто смотрят в окно, выискивая повод преуменьшить свою роль и преувеличить заслуги других (иногда и необоснованно). Если же «за окном» явных причин не видно, то происходящее они объясняют счастливым стечением обстоятельств. Распределяя ответственность, они «смотрятся в зеркало» (то есть видят только себя) и никогда не списывают неудачи на случайность. Руководители других уровней, наоборот, «выглядывают в окно», чтобы свалить вину за неудачу на других, и «смотрятся в зеркало», считая успех своей победой. На самом деле мы считаем, что компании совершают качественный скачок именно благодаря лидерам пятого уровня, хотя они в этом не признаются.

**Врожденный или благоприобретенный?**

Недавно на встрече топ-менеджеров я рассказывал о концепции лидеров пятого уровня. Одна слушательница — она недавно стала гендиректором — подняла руку:

— Похоже, я не отношусь к лидерам пятого уровня, что очень печально для меня. Считаете ли вы, что, раз мне не дано достичь пятого уровня, я не смогу вывести свою компанию в разряд лучших?

— Давайте обратимся к статистике, — сказал я. — Мы исследовали лишь 11 из 1435 компаний, входивших в список Fortune-500 с 1965 года. Этими 11 компаниями в период судьбоносных реформ управляли лидеры пятого уровня. Мы утверждаем, что наличие таких руководителей — важнейшее, хотя и не единственное условие для превращения обычной компании в выдающуюся.

Наступила тишина. Легко догадаться, о чем думали собравшиеся.

Гендиректор снова подняла руку:

— Можно ли научиться быть лидером пятого уровня?

Я пока не знаю ответа на этот вопрос. Мы не задавались целью выяснить, как становятся лидерами пятого уровня. «Виноваты» ли они в том, что собственные стремления приписывают другим? Почему их эго сублимируется так, а не иначе? А может, все дело в травмах, полученных в детстве? Кто знает? И главное: что важнее для лидерства пятого уровня — психологические особенности, харизма или ум? Как бы то ни было, ответа на вопрос, можно ли развить в себе качества лидера пятого уровня, у нас нет.

Я склоняюсь к мысли, что существуют две категории людей: у одних задатков лидера пятого уровня нет, у других они есть. Первые никогда не пожертвуют собственными интересами ради великих целей. Все, что они делают, они делают ради себя — своей славы, благосостояния, власти и т. д. Парадокс в том, что воля и амбиции, благодаря которым человек становится лидером четвертого уровня, не уживаются со скромностью, необходимой, чтобы подняться на пятый уровень.

А если учесть распространенную ошибку советов директоров, считающих, что успеха добиваются только эгоцентричные лидеры-исполины, то легко догадаться, почему лидеры пятого уровня редко становятся главами компаний. Управлять организациями доверяют людям, у которых нет задатков лидеров пятого уровня, поэтому так мало компаний, уверенно перешедших из разряда просто хороших в разряд великих.

Вторая категория — те, кто может стать лидерами пятого уровня. Эти люди порой и не подозревают о своих задатках, но в благоприятных условиях они начинают развиваться. У некоторых лидеров пятого уровня, участвовавших в нашем исследовании, пробуждению этих задатков способствовали именно выпавшие на их долю испытания. Дарвин Смит развернулся как лидер пятого уровня после того, как у него обнаружили рак. Джозеф Каллман немало пережил во время Второй мировой войны. Однажды его за минуту до отправления сняли с палубы военного судна. Корабль в тот рейд был атакован и затонул. Это происшествие потрясло Каллмана. Следующие 60 лет своей жизни он считал подарком судьбы. Проявлению задатков лидера пятого уровня способствует и религия. Колман Моклер во время учебы в Гарварде обратился в протестантизм, а потом устраивал встречи руководителей бостонских компаний, на которых они обсуждали роль религиозных ценностей в жизни корпораций.

Мы с удовольствием предложили бы другие способы воспитания лидеров пятого уровня — без рака, вмешательства судьбы или обретения новой религии, — но у нас нет для этого научных данных. В ходе исследования мы старались разгадать загадку превращения компании из хорошей в великую. Но за этой загадкой стоит еще одна — как становятся лидерами пятого уровня? Точно ответить на этот вопрос мы пока не можем.

В целом концепция лидеров пятого уровня кажется нам заслуживающей доверия. Но попытка составить список «десяти шагов к лидерству пятого уровня» опростит ее. Я бы посоветовал полагаться на другие выявленные нами факторы. Это не значит, что вы станете лидером пятого уровня, но вы сможете развиваться в нужном направлении, особенно если у вас есть необходимые задатки.

Трудно сказать, сколько людей обладает этими качествами и скольким удастся воспитать их. Но идея, что можно стать руководителем пятого уровня, вдохновила всех участников исследования. Дарвин Смит, Колман Моклер, Алан Вурцель и другие великие реформаторы стали для нас образцом. Даже если мы не достигнем цели, попробовать стоит. Ведь, просто стремясь воспроизвести лучшие человеческие качества, мы и нашу жизнь делаем лучше.

**Об авторе. Джим Коллинз (Jim Collins)** руководит лабораторией по исследованию менеджмента в Боулдере (штат Колорадо). Вместе с Джерри Поррасом (Jerry Porras) он написал книгу «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением» («Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2004). Идеи, описанные в этой статье, подробнее изложены в книге «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет…» («Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2004).

# Кодекс эффективного руководителя

Питер Друкер

Эффективному руководителю не обязательно быть лидером в общепринятом смысле этого слова. Например, у Гарри Трумэна не было ни капли харизмы, но это не помешало ему стать одним из самых эффективных президентов в истории США. Многие прекрасные руководители корпораций и некоммерческих организаций, которых я консультировал (а занимаюсь я этой деятельностью уже более 65 лет), совершенно не соответствовали стереотипу лидера. Это были очень разные люди: они различались по характеру и образу мыслей, имели разные взгляды и ориентировались на разные ценности, у каждого были свои достоинства и свои недостатки. Среди них встречались люди невероятно общительные и настоящие затворники, либеральные и авторитарные, щедрые и жадные.

Секрет их эффективности заключался в том, что все они соблюдали восемь принципов.

  Задавали вопрос «Что нужно сделать?».

  Спрашивали «Что хорошо для компании?».

  Разрабатывали план действий.

  Сами отвечали за свои решения.

  Брали на себя ответственность за взаимоотношения.

  Концентрировали свое внимание на возможностях, а не на проблемах.

  Продуктивно проводили встречи.

  Думали и говорили, используя местоимение «мы», а не «я».

Следуя этим принципам, руководители получали необходимую информацию (принципы 1 и 2), строили на основе этой информации эффективную стратегию (3–6) и делегировали ответственность за выполнение задач, стоящих перед компанией, всем сотрудникам (7 и 8).

**Получайте нужную информацию**

В первую очередь следует спросить себя, что нужно сделать. Именно «Что нужно сделать?», а не «Что я хочу сделать?». Чтобы достичь успеха, руководитель обязан правильно поставить вопрос и со всей серьезностью ответить на него. Самый что ни на есть способный руководитель, не задавший себе этот вопрос, обречен на неэффективную работу.

В 1945 году, став президентом США, Трумэн абсолютно точно знал, чего он хочет. Он мечтал довести до конца экономические и социальные реформы, намеченные в «Новом курсе» Рузвельта и не завершенные из-за Второй мировой войны. Но как только президент задался вопросом, что нужно сделать, он понял, что важнейшими на тот момент были проблемы внешней политики. Поэтому каждое утро он первым делом заслушивал доклады госсекретаря и министра обороны, посвященные международным делам. Президенту Трумэну удалось добиться самых больших успехов в области внешней политики за всю историю Соединенных Штатов: он смог сдержать распространение коммунизма в Европе и Азии, а введя в действие план Маршалла, обеспечил глобальный экономический рост на протяжении второй половины ХХ столетия.

Другой пример. Возглавив General Electric, Джек Уэлч понял, что компании нужна вовсе не международная экспансия, которой он очень хотел заниматься. Его компании необходимо было избавиться от направлений бизнеса, которые, вне зависимости от их прибыльности, не могли стать ни «номером один», ни «номером два» в своих отраслях.

Отвечая на вопрос «Что нужно сделать?», человек почти всегда вынужден решать одновременно несколько задач. Но эффективные руководители не распыляют усилия: они сосредоточивают свое внимание на одном направлении. Некоторые менеджеры, владеющие искусством переключения — их, кстати, не так уж мало, — способны в течение одного рабочего дня заниматься двумя задачами. Но это предел: по моим наблюдениям, решать параллельно более двух задач не в силах никто. Таким образом, спросив себя, что нужно сделать, руководитель расставляет приоритеты, которые и учитывает в дальнейшей работе. Например, для генерального директора приоритетной задачей может стать пересмотр миссии компании, а для главы подразделения — реорганизация отношений между его отделом и штаб-квартирой. Другие задачи, сколь бы важными или привлекательными они ни были, придется отложить на какое-то время. Когда поставленная задача решена, ни в коем случае не следует браться за вторую задачу из списка. В этот момент руководитель должен задать себе вопрос «Что нужно сделать теперь?» и пересмотреть систему приоритетов в целом.

Джек Уэлч, самый знаменитый американский бизнес-лидер, пишет в автобиографии, что каждые пять лет задавал себе вопрос «Что нужно сделать теперь?» и всякий раз, ответив на него, строил абсолютно новую систему приоритетов.

Но прежде чем определить, что будет главным в последующие пять лет, Уэлч решал очень существенную проблему: какой из важнейших задач лучше всего заняться ему самому, а какие доверить своим подчиненным. Эффективные руководители стараются взяться за работу, которую они выполнят лучше других. Они отлично понимают: успешность компании и эффективность топ-менеджмента — две стороны одной медали.

Второй, не менее важный принцип, которому следуют эффективные лидеры, — это умение задавать вопрос «Что хорошо для компании?». Их не интересует, будет ли это хорошо для владельцев, сотрудников и руководства и как это отразится на стоимости акций. Естественно, руководитель прекрасно понимает, что акционеров, сотрудников и менеджеров нельзя не принимать в расчет: их поддержка или хотя бы молчаливое согласие, безусловно, необходимы для успеха предприятия. Он знает, что стоимость акций важна не только для акционеров, но и для самой компании. Но он знает также, что решение, которое не пойдет на пользу компании, в конечном итоге не принесет ничего хорошего и акционерам.

Второй принцип особенно актуален для руководителей семейных предприятий (бизнес, принадлежащий семье или управляемый семьей, — самая распространенная форма бизнеса во всем мире), и прежде всего — в ситуации принятия кадровых решений. В успешной семейной компании родственник владельца получает повышение только в том случае, если он заметно превосходит прочих сотрудников своего уровня. Например, компания DuPont начиналась как семейный бизнес, и члены семьи занимали тогда все высшие должности (за исключением должностей контролера и юриста). В дальнейшем потомки основателей DuPont начинали свой путь в компании с нижней ступени иерархической лестницы, и для любого повышения по службе им требовалось одобрение совета, большинство в котором принадлежало независимым менеджерам (не членам семьи Дюпон). Такое же правило действовало на протяжении ста лет в успешной британской семейной компании J. Lyons & Company, бывшей лидером в продовольственной и гостиничной отраслях Великобритании (ныне компания входит в состав крупного конгломерата).

Если вы задали вопрос «Что хорошо для компании?» — это еще не гарантия, что ваше решение будет правильным. Даже самый блестящий руководитель всего лишь человек, которому, как и всем прочим людям, свойственно ошибаться. Но не задав этот вопрос, вы почти наверняка примете неверное решение.

**Составьте план действий**

Руководители — люди действия, исполнители решений. Знание само по себе для них бесполезно до тех пор, пока не претворено в реальные действия. Но прежде чем приступить к ним, менеджер должен разработать план: определить, какие результаты он хочет получить; продумать, какие ограничения могут возникнуть; предусмотреть возможность внести изменения в план и контролировать его исполнение; распределить время.

Сначала руководитель определяет желаемые результаты, для чего задает вопросы: «На какой вклад с моей стороны компания может рассчитывать в ближайшие полтора-два года? К каким результатам я буду стремиться? В какие сроки я должен уложиться?» Затем он рассматривает факторы, ограничивающие свободу действий: «Будет ли данный образ действий этичным? Приемлем ли он в моей организации? Не нарушается ли при этом закон? Соответствует ли он миссии, ценностям и стратегии организации?» Положительные ответы на все эти вопросы не гарантируют, что действия будут эффективны. Зато нарушение этих ограничений с неизбежностью ведет к неправильным и неэффективным шагам.

План действий — не смирительная рубашка, это, скорее, заявление о намерениях, нежели обязательство. Время от времени его нужно пересматривать, ведь любой успех открывает перед компанией новые возможности (как, впрочем, и любая неудача). План приходится пересматривать и в тех случаях, когда происходят изменения в бизнес-среде, в рыночной конъюнктуре и, что особенно важно, в штате компании. Чтобы план можно было корректировать, он должен быть гибким.

Необходимо также заранее определить систему проверки исполнения плана. Эффективные руководители обычно предусматривают две контрольные точки. Первая проверка проводится по прошествии половины срока, отведенного на выполнение плана, вторая — в конце срока, перед подготовкой очередного плана работы.

Наконец, план действий должен стать основой для управления временем руководителя. Время — самый дефицитный и ценный ресурс менеджера, а организации (причем любые: государственные, коммерческие, некоммерческие) по сути своей растратчики времени. План, который не позволяет определить, как руководитель будет расходовать свое время, бесполезен.

Наполеон говорил, что ни одно успешное сражение в истории не шло в соответствии с планом. И тем не менее сам он планировал каждое свое сражение, причем гораздо тщательнее, чем кто бы то ни был до него. Без плана руководитель становится заложником происходящих событий. Если не обозначить в цепочке событий точки для пересмотра плана, руководитель не сможет определить, какие события действительно существенны, а какие — всего лишь ничего не значащий фон.

**Действуйте**

Претворяя планы в жизнь, руководители должны уделять особое внимание принятию решений, контактам, возможностям (не проблемам!) и встречам.

**Берите на себя ответственность за решения.** Решение нельзя считать принятым до тех пор, пока не обнародованы следующие сведения:

  имя человека, отвечающего за выполнение решения;

  сроки выполнения;

  имена тех, кого затрагивает решение (этим людям необходимо сообщить о принятом решении, они должны понимать его суть и одобрить его или, по крайней мере, не находиться в непримиримой оппозиции);

  имена людей, которых следует проинформировать о решении, даже если оно не касается их напрямую.

Огромное количество принятых в организациях решений не выполняется потому, что не соблюдаются эти простые условия. Приведу пример 30-летней давности. Компания, которую я консультировал, проигнорировала эти правила и утратила лидерство на быстро развивавшемся японском рынке. Мои клиенты решили тогда создать совместное предприятие с новым японским партнером, но так и не определили, кто именно должен уведомить закупщиков о том, что партнер ведет подсчеты в метрах и килограммах, а не в футах и фунтах. Так никто и не сообщил этого заинтересованным лицам.

Принимать взвешенные решения, безусловно, важно, но не менее важно регулярно пересматривать ранее принятые решения. Это дает возможность отказаться от неверного решения, прежде чем оно нанесет серьезный ущерб.

Особенно важно пересматривать наиболее значимые и наиболее сложные решения — кадровые. Из них лишь одна треть, как показывают исследования, по-настоящему успешна. Еще треть — это ни то ни се. И последняя треть — провалы в чистом виде. Опытный руководитель знает об этом и контролирует свои назначения (обычно месяцев через шесть-девять). Если решение не принесло желаемых результатов, он не спешит делать вывод о непригодности сотрудника. Грамотный руководитель понимает, что, как правило, в неудаче виноват он сам. Долг руководителя и перед организацией, и перед сотрудниками — не мириться с тем, что люди, занимающие ключевые должности, не справляются с работой. Люди, потерпевшие фиаско на новом посту, должны иметь возможность вернуться назад — на прежнюю должность и прежнюю зарплату. Такое случается крайне редко (как правило, человек просто уходит из компании), а между тем само существование такой возможности может иметь огромное значение: люди будут без страха расставаться с надежным местом и браться за новую работу. А ведь успех организации в немалой степени зависит от желания сотрудников идти на риск.

Систематический пересмотр решений — мощный инструмент самосовершенствования. Сопоставив результат с прогнозом, руководитель увидит, что в полном порядке, что требует улучшения, где не хватает информации. Нередко решения не приносят результатов потому, что работу поручили не тем людям. Назначение лучших сотрудников на ключевые посты — это принципиально важная, но одновременно очень трудная работа, которой многие руководители пренебрегают — отчасти потому, что лучшие люди и так слишком заняты. Пересмотр решений позволяет руководителю увидеть и свои слабые стороны, определить сферы, в которых он попросту некомпетентен. В таких областях разумный руководитель делегирует полномочия другим. Сферы некомпетентности есть у любого человека, универсальных руководителей-гениев не существует.

Широко распространено мнение, что значимы только те решения, которые принимают топ-менеджеры. Это опасное заблуждение. Решения — и очень значимые — принимаются на всех уровнях организации, начиная с рядовых сотрудников и менеджеров нижнего звена. Особенно важны такие низкоуровневые решения в организациях, бизнес которых основан на знаниях. Сотрудники, работающие в определенной информационной области — налоговом учете, например, — ориентируются в ней лучше, чем люди посторонние, поэтому принимаемые ими решения существенны для всей компании. Умение принимать оптимальные решения — важнейший навык для сотрудника любого уровня, и в организации, основанной на знаниях, этот навык следует развивать у всех работников.

**Берите на себя ответственность за взаимоотношения.** Эффективный лидер умеет довести до сотрудников свои планы и информационные потребности. Он делится своими планами со всеми коллегами — вышестоящими, равными по статусу, подчиненными — и просит их вносить коррективы. Такой лидер также сообщает всем, какая информация ему необходима. Основное внимание в организациях уделяется передаче информации снизу вверх — от подчиненного к начальнику. Между тем руководители не должны забывать об информационных потоках внутри одного уровня и между разными уровнями иерархии.

В своем классическом труде «Функции руководителя» Честер Барнард (Chester Barnard. The Functions of the Executive, 1938) показал, что единым целым организацию делает не собственность и не управление, а информация. Но многие топ-менеджеры по-прежнему ведут себя так, будто информация и информационные потоки должны интересовать лишь специалистов соответствующей сферы — бухгалтеров, к примеру. В результате менеджер получает огромное количество информационного мусора и совсем мало действительно необходимых данных. Для решения этой проблемы руководитель должен точно определить, какая информация ему нужна, запросить ее и требовать ее предоставления.

**Концентрируйтесь на возможностях.** Хорошие руководители концентрируются на возможностях, а не на проблемах. Конечно, проблемы не песок, который можно замести под ковер, и с ними надо разбираться. Но важно помнить, что решение проблем не приносит результатов, а лишь позволяет предотвратить ущерб. Результаты приносит использование возможностей.

Основным источником возможностей для эффективного лидера служат изменения, и главный вопрос, который он постоянно себе задает, звучит примерно так: «Какие возможности для нашей компании возникают в результате данного изменения?»

Особое внимание нужно уделять следующим ситуациям:

  неожиданный успех или неудача в собственной компании, в конкурирующей компании или в отрасли;

  различия между желаемыми и реальными показателями рынка, процесса, продукта или услуги (например, в XIX веке в целлюлозно-бумажной промышленности для производства бумажной массы использовалось лишь 10% каждого срубленного дерева, остальные 90% шли в отходы, и об их переработке никто не думал);

  новшества в процессе, продукте или услуге — внутри компании или вне ее, в отрасли или за ее пределами;

  изменения в структуре отрасли или рынка;

  демографические изменения;

  изменения менталитета, ценностей, восприятия или значимости;

  появление новых знаний и новых технологий.

Успешный руководитель внимательно следит за тем, чтобы проблемы не оттесняли на задний план возможности. Во многих компаниях принято на первой странице ежемесячного отчета перечислять ключевые проблемы. Между тем гораздо разумнее вначале обозначить возможности. На заседаниях проблемы должны обсуждаться лишь после того, как проанализированы и проработаны все возможности. В обратном порядке действуют только в том случае, когда компания находится на грани катастрофы.

Эффективные руководители поручают своим лучшим сотрудникам развивать возможности, а не решать проблемы. Для этого можно использовать, например, следующий метод. Раз в полгода каждого менеджера просят подготовить два списка: в одном он перечисляет возможности компании, в другом — самых эффективных сотрудников компании. Списки обсуждаются, и лучшие работники распределяются по ключевым направлениям. Кстати, такой порядок принят в отделах кадров крупных корпораций и госучреждений Японии. Этот подход — один из ключевых факторов, обеспечивающих успех японской экономике.

**Проводите встречи продуктивно.** Наиболее заметным, влиятельным, а возможно, и наиболее эффективным лидером (из числа негосударственных деятелей) в США на протяжении Второй мировой войны и ряда послевоенных лет был кардинал Фрэнсис Спеллман — архиепископ Нью-Йоркский и советник нескольких президентов Соединенных Штатов. Спеллман говорил, что ему удавалось побыть в одиночестве лишь два раза в день: 25 минут во время утренней молитвы и столько же — во время вечерней. Все остальные часы кардинал находился на людях. Он начинал свой рабочий день, завтракая с членами одной католической организации, и завершал его, ужиная в обществе представителей другой.

Руководители чуть более свободны в своих действиях, чем глава крупной католической епархии. Но любое исследование рабочего графика со всей наглядностью демонстрирует, что даже менеджеры нижнего звена и сотрудники-специалисты проводят на разного рода встречах, в том числе с одним человеком, более половины своего рабочего времени (единственное исключение — ведущие исследователи, но их очень немного). И если руководитель хочет управлять эффективно, его общение с людьми должно быть работой, а не пустой болтовней.

Менеджеру нужно заранее определить, какая встреча ему предстоит. Встречи разных типов требуют разной подготовки и приводят к разным результатам.

 Встреча, на которой готовится заявление или пресс-релиз. До ее начала кто-то из участников должен приготовить черновой вариант документа. По завершении заседания заранее назначенный участник должен взять на себя ответственность за распространение окончательного текста.

 Встреча, на которой делается объявление — например, об организационных изменениях. В этом случае следует сделать объявление и обсудить его.

 Встреча, на которой заслушивается чей-то доклад. Обсуждаться при этом должен только доклад, и ничего более.

 Встреча, где доклады делают несколько человек или даже все участники мероприятия. Обсуждения не должно быть вообще, в отдельных случаях допускаются вопросы для прояснения непонятных положений. Возможен и другой вариант — проведение после каждого выступления короткого обсуждения, в рамках которого участники вправе задать вопросы. Если избран этот формат, тексты докладов следует как можно раньше раздать всем участникам. Регламент тоже оговаривается заранее.

 Встреча для введения руководителя в курс дел. Руководитель только слушает и задает вопросы. Он должен подвести итоги встречи, но не делать развернутый доклад.

 Встреча, единственная цель которой — совместное времяпрепровождение. Именно такими были завтраки и ужины кардинала Спеллмана. Встречи этого типа невозможно сделать продуктивными. По сути, это плата за высокое положение руководителя.

Высокопоставленный менеджер эффективен в той мере, в какой ему удается избегать превращения своего рабочего дня в бесконечную череду таких встреч. Например, Спеллман эффективно работал потому, что позволял себе такие встречи только за завтраком и ужином, а все остальное время занимался другими делами.

Для проведения продуктивных встреч требуется строгая самодисциплина. Руководитель должен определить формат встречи и неукоснительно следовать ему. Не менее важно уметь ставить точку: как только поставленная цель достигнута, встреча должна завершиться. Хороший руководитель не станет обсуждать в оставшееся время другие вопросы — он подведет итоги и распустит участников.

Важная составляющая рабочего процесса — то, что происходит после заседания, «послесловие». Великим мастером таких «послесловий» был Алфред Слоун — самый эффективный бизнес-руководитель из всех, кого я знал лично. Слоун, глава корпорации General Motors с начала 20-х до середины 50-х годов, проводил огромное количество встреч: три дня в неделю были отведены заранее запланированным официальным мероприятиям — заседаниям постоянных комитетов, в оставшиеся три дня проводились индивидуальные беседы или совещания с небольшими группами руководителей. В начале официальной встречи Слоун объявлял о ее цели. Он слушал выступавших, почти никогда ничего не записывая, и лишь изредка задавал вопрос, если требовалось что-то уточнить. В конце он подводил итоги и благодарил участников. Сразу после заседания Слоун составлял краткую записку: излагал ход обсуждения и его итоги, распределял задания (в частности, поручал организовать встречу для обсуждения данной проблемы или дополнительно изучить вопрос), назначал сроки и ответственных за исполнение. Затем он отправлял по экземпляру записки всем участникам совещания. Умение Слоуна составлять такие послания (а каждое из них было своего рода шедевром) сделало его необычайно эффективным руководителем.

Опытный руководитель знает: встреча либо продуктивна, либо это просто потеря времени.

**Думайте и говорите «мы»**

Последний принцип таков: когда вы обдумываете или обсуждаете любую проблему, используйте местоимение «мы», а не «я». Эффективные руководители прекрасно знают, что ответственность за дело лежит на них, и они не могут ни с кем ее разделить и никому ее передать. Но их власть основана на доверии коллег. А это означает, что руководители ставят потребности и возможности организации выше собственных потребностей и возможностей. Вроде бы все просто, но это очень важный принцип, и его нужно неукоснительно соблюдать.

Мы рассмотрели восемь принципов, которым следует эффективный руководитель. Напоследок предложу еще один, быть может, самый важный: старайтесь больше слушать и меньше говорить.

Эффективные руководители не похожи один на другого: у них разные характеры, у каждого свои достоинства и недостатки, они придерживаются разных ценностей и убеждений. Объединяет их одно: все они делают то, что нужно. У некоторых есть врожденный талант лидера. Но даже самых блестящих способностей может оказаться недостаточно, чтобы стать эффективным руководителем. Эффективное управление — это наука. И эту науку, как любую другую, можно выучить и нужно выстрадать.

**Об авторе. Питер Друкер (Peter F. Drucker)** — один из главных теоретиков менеджмента, профессор социологии и менеджмента в школе менеджмента Питера Друкера и Масатоши Ито при университете Клэрмонта (штат Калифорния). Эта статья вошла в его книгу «Задачи менеджмента в XXI веке».

# Смелость, скромность и дисциплина

Маршалл Голдсмит о сути лидерства

https://banners.adfox.ru/160404/adfox/563032/tjtyhujuylcvkjmnfkl.gif09 апреля 2018

*Советы молодым боссам*

*Один из самых востребованных коучей мира, Маршалл Голдсмит в основном консультирует очень успешных управленцев. Его обычные клиенты — главы транснациональных корпораций. «Секрет фирмы» попросил Голдсмита сменить фокус и дать несколько советов молодым лидерам — тем, кто только что открыл своё дело или впервые получил серьёзное повышение на работе.*

**О природе лидерства**

**— Кого можно назвать лидером**

Лидерство — это умение взаимодействовать с другими людьми. Ключевое слово — «другие». Хороший исполнитель стремится к личным достижениям. Задача лидера — сделать так, чтобы достижениями могли похвастаться другие люди.

**— Какие качества нужно в себе воспитывать, чтобы стать лидером**

Я бы назвал три основных. Во-первых, это смелость. Нужно немало смелости, чтобы посмотреть на себя в зеркало и осознать, что необходимо стать лучше. Во-вторых, скромность. Нужно уметь признаваться себе и другим людям, что они в чём-то вас превосходят. И в-третьих, дисциплина. Только дисциплинированный человек способен работать над собой.

**— Как становятся лидерами**

Люди, которые впервые открывают своё дело или просто становятся во главе команды, должны совершить перемену в себе и превратиться из сильных исполнителей в лидеров, перефокусироваться с «я» на «мы».

Хороший исполнитель тоже достигает целей, но он делает это один. В этом и состоит разница между лидером и исполнителем. Именно её бывает особенно сложно осознать людям, недавно получившим повышение.

**— О возрастных ограничениях**

Их нет. Даже тинейджер может быть эффективным лидером.

**О командной работе**

**— Как заслужить доверие новой команды**

Самое важное, что следует понимать: доверие приходит со временем. Вы должны узнать свою команду, а она должна узнать вас. Требуется время, чтобы научиться слушать и давать качественную обратную связь. Когда вы завоёвываете доверие новых людей, важно не давать обещаний, которые вы не сможете выполнить.

**— Почему важно нанимать людей, которые сильнее вас**

Если вы знаете о каком-нибудь направлении больше, чем сотрудник, который за него непосредственно отвечает, то, скорее всего, вы наняли не того человека. Например, я часто работаю с CEO. Если CEO знает о маркетинге больше, чем маркетолог, о финансах — больше, чем финансовый директор, об исследованиях — больше, чем аналитик, он собрал плохую команду.

Реклама 27

Если вы нанимаете людей со средними способностями, вы построите среднюю компанию. Хотите построить лучшую компанию? Нанимайте лучших людей. Но если лидер пытается демонстрировать превосходство, лучшие люди уйдут из компании. Тем, кто боится сильных подчинённых, лучше ничем не руководить.

**— Как управлять такими людьми**

Вы не можете постоянно говорить им, что делать. Вы должны слушать их, учиться у них, быть арбитром в спорных ситуациях.

**— Как удержать сотрудника, который готов к повышению, если у вас нет на это ресурсов**

Иногда это просто невозможно.

Дайте сотруднику максимально возможную зону ответственности, отмечайте его заслуги, проявляйте уважение. И никогда не обманывайте. Честность — лучшая стратегия.

Но сотрудники всё равно будут от вас уходить. Такова жизнь.

**О постановке личных целей**

Вы ставите личные цели исходя из представлений о жизни, которую вы хотели бы вести.

Первым шагом будет формулировка вашей личной миссии. Например, моя миссия — помогать успешным лидерам становиться ещё успешнее. Осознание миссии помогает сформулировать цели, которые будут вести вас к желаемому образу жизни.

Оцените усилия, которые потребуется приложить, чтобы достичь целей, которые вы определили. Спросите себя, готовы ли заплатить эту цену. Затем подумайте, устроит ли вас цена, которую мир заплатит вам, когда цели будут достигнуты.

Большинство людей не думают о том, к чему они хотят прийти. Хороший способ продвинуться к осознанию своей миссии — представить, чего вы хотите сделать до того, как умрёте. Мало кто, мне кажется, хотел бы умирать, о чём-то сожалея.

*Интервью у Маршалла Голдсмитта по просьбе «Секрета» взяла Камилла Шин.*

# «Быть лидером — значит быть большим пальцем»

[Екатерина Закомурная Руководитель проекта, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/168387-ekaterina-zakomurnaya)

О лидерстве, а также о том, почему размер и возраст компании – не самые важные параметры, бизнес-гуру **Ицхак Адизес**рассказал в интервью **Executive.ru.**

*Доктор****Ицхак Адизес****— один из мировых экспертов в области улучшения производительности коммерческих и государственных организаций путем проведения изменений без разрушительных конфликтов, которые сопровождают большинство попыток организационных изменений. Является основателем и президентом****Института Адизеса****, преподавателем****Стэнфордского университета****, Школы менеджмента****Калифорнийского университета****,****Иерусалимского университета****, научным руководителем программ****Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ****.   
Ицхак Адизес - автор более 20 книг, в том числе:*«Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем» *, «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует» (готовится к изданию), «Управление жизненным циклом корпорации» (готовится к изданию).*

**Ицхак Адизес**, известный благодаря концепциям жизненного цикла компании и ролей в менеджменте, считает, что лидер должен быть подобен большому пальцу команды-руки, а его главная задача в компании *—* ломать и чинить. Подробности в эксклюзивном интервью на **Executive.ru.**

**Executive.ru:** *В своей книге****«Как преодолеть кризисы менеджмента»****вы описываете основные роли менеджера. С момента написания книги прошло довольно много времени. Можете ли вы внести какие-либо коррективы в эту классификацию?*

**Ицхак Адизес:** Конечно, за это время материал был изучен глубже, понимание данной типологии стало более полным. Мы разработали инструмент, позволяющий определить существующий **стиль поведения менеджера**, стиль поведения, необходимый для успешного выполнения поставленной задачи, а также желаемый стиль. Дальнейший анализ полученных данных о человеке дает возможность сделать вывод о наиболее эффективном сценарии будущих событий для него. Это может быть рекомендация изменить вид работы, либо повысить квалификацию в данной области, либо же поменять постановку цели и задания.

Всего за это время вышли три мои книги: «Идеальный руководитель» (Ideal Executive), «Как преодолеть кризисы менеджмента» (Management/Mismanagement Styles) и «Лидер для лидеров» (Leading the Leaders). В них я более глубоко раскрыл теорию ролей и стилей поведения и того, как это может быть использовано на практике. В первой книге я говорю о том, что никто не может стать совершенным, «менеджером из учебника», которого пытается создать система образования. Вторая работа направлена на то, чтобы помочь читателю определить свой собственный управленческий стиль, в ней я рассказываю, как его можно усовершенствовать в настоящем и к чему двигаться в долгосрочной перспективе. Книга «Лидер для лидеров» была написана, чтобы научить читателя компенсировать недостатки и слабости его управленческого стиля, как только они были обнаружены, а также помочь ему справляться с другими менеджерами – подчиненными, коллегами и всеми, кто подотчетен. Последняя книга насыщена различными рекомендациями, а также повествует о некоторых новых тенденциях, как, например, особенности возникшей профессии корпоративного тренера (коуча).

Да, с момента написания указанной вами книги я многому научился. Все это отражено в названных мною работах и может быть кратко сведено к следующему: какова разница между менеджерами, плохими менеджерами и лидерами, и как это отражается в их витаминном коде (к примеру, тот факт, что предпринимательский код – не paEi, а PaEi). Также важной частью является вопрос эффективного общения и совместной работы с различными типами людей.

**Executive.ru:** *Идеальных» менеджеров, способных в одном лице совмещать все четыре роли, не существует. Означает ли это, что стремление к совершенству бесполезно?*

**И.А.:** Бизнес среда сегодня находится в ловушке принципа индивидуалистического менеджмента, который персонифицирует весь управленческий процесс. Зачастую на одного человека возлагаются сразу все функции управления – планирование, организация, обучение, развитие, мотивация, лидерство, дисциплина, коммуникации, построение команды и многое другое. И все это он должен выполнять на высшем уровне, то есть быть (PAEI) менеджером, лидером, царем, султаном – называйте, как хотите.

Но позвольте, где же найти такое идеальное сочетание? Забудьте, его не существует в природе! Именно поэтому я называю такого теоретического человека (PAEI) «менеджером из учебника», потому что он или она реален только в книгах. В действительности такого менеджера не существует. И более того – не может существовать, потому что все эти роли не могут соединиться в одном человеке.

Ваш вопрос очень интересен. Ведь действительно, если никто не идеален, зачем же тогда стремиться к совершенству? На самом деле такое стремление нужно, только несколько в другом виде. Ни один из нас, как человек сам по себе, не станет идеальным. Это утопия. Совершенство, к которому мы должны стремиться – это как можно лучшая кооперация и работа с людьми, дополняющими нас. Главный вызов здесь – преодолеть барьеры коммуникации и создать атмосферу взаимного доверия и уважения.

**Executive.ru:** *Каким должен быть «правильный» менеджер? Можно ли определить его через оптимальный «баланс» свойственных ему ролей?*

**И.А.:** Настоящий менеджер пользуется доверием и уважением окружающих, и сам относится к ним также. Почему? Он или она не совершенен, а поэтому не может находиться сразу во всех четырех ролях. Следовательно, ему нужна команда, которая будет дополнять его. Это непростая команда, потому что в ней приходится работать с людьми, чей стиль отличается от его собственного, и такое несовпадение неизбежно приводит к множеству конфликтов. Для того чтобы такие конфликты были конструктивными, должны присутствовать взаимные доверие и уважение, а работа лидера, менеджера, родителя, лидера страны – создать условия, в которых такой климат разнообразия стилей и культур поведения не будет разрушительным.

**Executive.ru:** *Как менеджер должен определить свои сильные и слабые стороны? Должен ли он делать это самостоятельно, или лучше прибегнуть к услугам профессионалов?*

**И.А.:** Я считаю, что здесь нужны профессионалы. Специально для этого мы разработали Индикатор Управленческих Стилей Адизеса (MSI), который отображает измеряемую и поведенческую информацию об управленческих стилях как отдельных людей, так и команд.

Анкета MSI достаточно объемна, но проста в заполнении. Ответы выявляют три ключевых компонента стиля управления: какой он сейчас, каким, по мнению человека, он должен быть, и каким он хочет его видеть. Затем эти три компонента сравниваются, чтобы определить, что же требует улучшения. Подобный анализ может выполняться для любых команд в целях определения организационного стиля.

Этот инструмент позволяет специалисту-практику института Адизеса интерпретировать желаемый стиль управления респондента, определить требования к его или ее работе и направление, и те качества, которых требует, на его взгляд, выполнение поставленной задачи. Это – уникальная программа, позволяющая профилировать разницу между подобными восприятиями реальности. Данная методика эффективно используется специалистами-практиками института Адизеса во всем мире на протяжении десяти лет.

Анкету вы можете найти здесь.

**Executive.ru:** *Менеджер-«пустышка» - это болезнь, которая не поддается лечению? Может ли менеджер-«пустышка» осознать свою проблему и найти силы для того, чтобы измениться к лучшему?*

**И.А.:** Наши так называемые современные организации носят в основе бюрократическую, военную модель, структура которой не адаптирована к переменам на той скорости, на которой изменения действительно происходят сегодня. Мы недостаточно структурированы для быстрых и оперативных перемен, у нас не выработаны процессы для внедрения скорейших изменений. Это способствует развитию такой корпоративной болезни, как «менеджер-пустышка», или «пенек», что снижает нашу продуктивность и прибыльность.

Структура большинства современных компаний только обостряет эту проблему. Корпоративная структура - это обычно пирамида, иерархия. Есть некто наверху и супервайзеры с допустимым уровнем контроля посредине. Такая пирамида создает фильтры, которые сдерживают перемены и препятствуют им. Вот почему подобная структура никогда не катализирует изменения. Исторически назначение и функции иерархии заключались в обеспечении эффективного выполнения распоряжений. И в такой засоренной системе «менеджеры-пустышки» процветали.

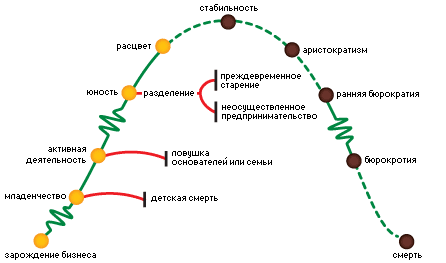
«Менеджер-пустышка» почти никогда не покидает организацию по своей инициативе. Такие люди либо умирают на работе, либо выходят на пенсию, либо их увольняют. Их уход не ощущается, но как правило, к моменту, когда они уходят, организация уже мертва. Мы не найдем здесь ни явной целеустремленной деятельности, ни креативности, ни интеграции людей. Но не все потеряно. Многие люди, которые выглядят как «менеджеры-пустышки» на самом деле просто притворяются таковыми. Они ведут себя как «мертвые», просто потому что боятся перемен: они потеряли самообладание.

Способ вернуть к жизни «менеджеров-пустышек» – создать для них безопасную среду, в которой они смогут продемонстрировать свою компетентность и опыт, накопленный за много лет. В корпоративных программах Адизеса нам удается достичь этого, создавая слаженные команды (synerteams), где процесс принятия решения основан на взаимном доверии и уважении. В таком окружении «пеньки» обретают отвагу и вносят свой вклад в развитие организации.

**Executive.ru:** *Ваша теория жизненного цикла компании предполагает, что старение всегда вызвано неестественными причинами, которых можно избежать. Можете ли вы привести пример компании на современном мировом рынке (или несколько), которая нашла для себя рецепт эликсира вечной молодости? Что бы вы назвали основными его «ингредиентами»?*

**И.А.:** Каждая система – дышит она или нет – имеет жизненный цикл: она рождается, растет, стареет и умирает. Так функционируют организации. С одним лишь отличием – компании не обязательно умирают!

**Жизненный цикл компании**



Как и в жизни организмов, рост и старение организаций, прежде всего, основано на взаимосвязи между двумя факторами: гибкостью и контролируемостью. Молодые организации гибкие, но не всегда контролируемые. Со временем же организации зачастую утрачивают гибкость ради управляемости.

Однако причинами развития и взросления являются отнюдь не размер и возраст компании. Существуют и большие компании с давними традициями, которые на самом деле молоды. Я диагностировал компании 100-летней молодости и 10-летней старости. Один наш клиент в Бразилии, даже имея за плечами 109-летнюю историю, остается молодой компанией!

Когда системы изменяются в ходе жизненного цикла, они раскалываются. Они становятся дезинтегрированными. И для этого им не нужно стареть. Молодые люди также способны на самоубийство, а молодые компании не застрахованы от дезинтеграции. Молода ли система или стара, причиной дезинтеграции является изменение, и чем быстрее изменение, тем быстрее наступает дезинтеграция, а в этом мы видим проблему.

Существует ложное убеждение, что для того чтобы уберечь систему от раскалывания, нужно избежать изменений. Такая политика равноценна суициду. Это окончательный развал. Другими словами, если вы не примите на себя ответственность разбить существующую систему таким способом, чтобы сложить ее дальше в лучшую систему, она сломается сама собой самым худшим образом. Поэтому бездействие не спасет вас. Это лишь будет означать, что вы оставляете наследство конкурирующим силам. Способ сохранить здоровье - взять судьбу в свои руки и изменить то, что должно быть изменено. Роль лидерства не в том, чтобы предотвращать системы от раскола. А наоборот, в том, чтобы контролировать изменение, которое заставит систему распасться, а затем реинтегрировать ее в новое целое.

Если в корне всех проблем лежит дезинтеграция, то противоядием станет интеграция. Лидеры организаций, прежде всего, должны вызывать изменения, чтобы затем лечить компанию с помощью воссоединения частей, которые появились после распада. Такой процесс «ломаем-чиним» должен быть постоянной задачей для лидера организации.

Примером организации, существующей уже две тысячи лет, можно назвать католическую церковь. Интеграция здесь обеспечивается общими ценностями, общими ритуалами (есть «руководство к действиям» - библия) и общим виденьем, которое объединяет людей.

**Executive.ru:** *Как с помощью своих внутренних ресурсов компания может постоянно поддерживать инновационность и предпринимательский дух?*

**И.А.:** Есть четыре причины, которые губят предпринимательский дух организаций. Об этом говорится в одной из моих книг. Другая же книга, [«Стремление к превосходству»](http://www.amazon.com/Pursuit-Prime-Maximize-Companys-Success/dp/1888232226) (Pursuit of Prime), описывает способ лечения. Я могу дать вам лишь несколько «советов». Если потеря предпринимательского духа вызвана внутренним психологическим возрастом лидеров, решение одно - заменить их. Не верьте в то, что их можно переучить. Если причина – это неэффективный стиль лидерства, то решение - переобучить людей. Если они не поддаются обучению, тогда придется заменить их. Если вопрос в относительной доле рынка, вам лучше решить для себя, в каком бизнесе вы находитесь. А если все дело в неэффективной организационной структуре, то вам, безусловно, необходима реструктуризация.

**Executive.ru:** *Считается, что самые талантливые менеджеры – предприниматели по духу, но административные функции, как правило, - не самая их сильная сторона. Каким образом можно сбалансировать в рамках одной организации «администраторов» и «творцов»?*

**И.А.:** Взаимодополняющие команды! Так как идеальный менеджер, исполнитель либо лидер не существует, единственная реальная альтернатива - иметь команды людей с взаимодополняющими стилями. Когда я использую слово «команда» для людей, чьи стили различны, я не имею в виду гуру маркетинга, финансов или учета. Это - отличия в знании. Я говорю о различиях в стиле и в поведении. Мы нуждаемся в разнообразии стилей, а не только религии, цвета кожи, пола или расы. Это может быть команда, состоящая только из двух людей, но с взаимодополняющими стилями.

Я хочу сделать ударение на слове «дополняющий», потому что обычно, когда я говорю менеджеру: «Нам нужна команда», он, как правило, отвечает: «Конечно, вы правы. Я найму еще несколько людей, похожих на меня». Это не команда. Это клонирование.

Если вы проанализируете историю любой успешной организации, вы увидите, что успех был достигнут благодаря команде людей, чьи стили, поведение, и потребности были разные, и тем не менее, они слажено работали друг с другом. Хотя организационный успех обычно приписывают одной особе, за ней почти всегда есть команда, которая делает возможным успех этого человека.

**Executive.ru:** *Вызвал ли (или вызовет ли в будущем) переход к экономике знаний изменения в типологии ролей менеджера? Какие изменения? Отличается ли «идеальный менеджер» экономики знаний от «идеального менеджера» индустриальной эпохи?*

**И.А.:** В индустриальной экономике роли PA критичны для успеха, так как вы должны быть эффективны. Если же мы говорим об экономике знаний, то резко возрастает важность EI, так как знание бесплодно в вакууме. Вам необходимо строить отношения с окружающими, а так как знание теряет свою актуальность через какое-то время, то вы должны постоянно переучиваться и идти в ногу со временем. Поэтому «идеальный менеджер» сегодня - это EI.

**Executive.ru:** *Что отличает жизненный цикл компании, развивающейся в условиях экономики знаний, от организаций традиционной экономики? Каков генетический код такой компании?*

**И.А.:** В традиционной экономике есть возможность строить роли PAEI одну за одной. Это обыкновенный жизненный цикл. В условиях экономики знаний вы можете стартовать только будучи на пике с самого первого дня. Поэтому в приложении к своей книге я представляю кратчайший путь к пику, то есть как правильно управлять жизненным циклом компании в условиях экономики знаний.

**Executive.ru:** *Если попытаться совместить ваши концепции жизненного цикла и типов менеджеров, можно ли вывести генетический код идеального управленца? Как он будет выглядеть?*

**И.А.:** Многие люди представляют себе лидерство как конкретное указание. «Делайте это, делайте то!». На мой взгляд, настоящее лидерство *—* это не человек, указывающий пальцем, а взаимодополняющая команда людей. Такая команда подобна руке, составленной из пальцев различной длины и способностей, а ее лидер *—* это большой палец. Почему? Потому что большой палец *—*единственный расположен напротив остальных, и в то же время может «работать» с любым другим в отдельности. Он также может действовать со всеми одновременно - таким образом, позволяя исполнять роль руки. Быть лидером - значит быть большим пальцем: делать так, чтобы разные пальцы работали как одна рука.

Хорошему менеджеру не обязательно быть отличным интегратором, либо быть большим пальцем. Лидеру же обязательно. Разница между хорошим менеджментом и следующим уровнем, лидерством в том, что лидер должен быть сильнее как минимум в двух из управленческих ролей, одной из которых должна быть интеграция. Без умения интегрировать, позволяющего всем пальцам действовать как одна рука, не будет командной работы.

Каким будет лидер для определенной организации в данный момент, зависит от нескольких переменных. Это место организации в жизненном цикле, стили остальных членов команды и характер поставленных задач. Без сильного лидера компания на стадии «детства» может умереть. На стадии упадка, когда компания подвергнута бюрократическому параличу, она также нуждается в решительном лидере. Также как родители меняют способы воспитания по мере взросления детей, стиль лидерства должен изменяться по мере того, как организация развивается и взрослеет.

# «Пришел с горящими глазами, ушел с опущенным хвостом». Почему лидерство — это не про планы

Руководить командой — сложная задача, даже если за плечами уже не один год подобной работы. Коуч Марвин Маркано дал четыре совета, которые помогут быть хорошим лидером.

[**Он отмечает,**](https://medium.com/swlh/four-tips-to-navigate-your-first-30-days-as-a-new-leader-5710d0304a31) что быть лидером и быть менеджером — не одно и то же. Нужно управлять числами, оборудованием, запросами клиентов, но не людьми. Научиться понимать цифры намного легче, чем начать хорошо разбираться в людях. Стать хорошим лидером за 30 дней не стоит и рассчитывать, но за это время можно заложить прочную основу будущего успеха. Для этого стоит делать следующее:

**1. Одна или две темы на месяц**

Темой может стать качество, которое вы приобретете на протяжении следующего месяца, например, умение внимательно слушать собеседника. Ваша жизнь в течение следующих 30 дней должна рассматриваться и проживаться через призму этой темы и этой цели.

**У вас рабочая встреча? Слушайте внимательно каждого. В самом начале будет сложно не сбиться с пути, но постоянно помните о задуманном, с каждым днем справляться с поставленными задачами будет проще. Так вы каждый день будете приближаться к поставленной цели.**

Важно, чтобы задуманная тема основывалась на естественном для вас поведении. Начинать путь к лидерству с чего-то настоящего и истинного намного легче.

**2. Узнайте пульс вашей среды**

Пульс есть у каждой команды и организации. Это набор норм и ценностей, выстроенный со временем. Есть правила, которые «высечены на камне», есть не такие явные, есть и такие, о которых никогда не говорят вслух. Но то, что видит [лидер](http://nn.dk.ru/wiki/centr-biznes-praktiki-lider#binding), может отличаться от того, что видят сотрудники.

Изучите среду очень тщательно, вникайте во все процессы ,узнавайте о проблемах сотрудников, о потребностях клиентов и покупателей.

**Читайте также:**[**«Пирамида Маслоу больше не работает. Люди хотят другого и в ином порядке»**](http://ekb.dk.ru/news/piramida-maslou-bolshe-ne-rabotaet-lyudi-hotyat-drugogo-i-v-inom-poryadke-237118975#binding)

**3. Займитесь работой команды**

Лучшее, что можно сделать в первый месяц после назначения — заняться работой команды. Если вас повысили, вы уже проделали эту работу, но все еще есть отличная возможность показать, что вы — одна команда. И это втройне важно, если вы новичок в компании.

Так вас не только будут уважать коллеги, но и вы сможете увидеть внутренние трудности коллектива. Покажите подчиненным, что вам интересно то, чем они занимаются.

**4. Примите недостатки подчиненных**

Новые люди в коллективе часто ужасаются поведению работников или методам решения проблем в компании. Дисфункция коллектива зачастую сводится к одному человеку или группе. Но действительно ли это их вина?

Часто люди приходят в новую компанию с горящими глазами и желанием многое поменять. Затем коллеги, процессы и среда делают из них немного или даже совсем других людей. Не нужно никого осуждать. Узнайте историю каждого сотрудника и попытайтесь понять, в какой момент что-то пошло не так, ищите закономерности и пытайтесь исправить проблему. Так команда станет продуктивнее, а люди в компании — счастливее.

Да, руководить командой непросто. Процесс  требует доработок, корректировки курса и инициативы. Если вы сможете зарекомендовать себя должным образом в первый месяц, дальше будет проще.

# Лидерство и менеджмент: разумное равновесие

Джон Коттер

Лидеры не строят планов; они не решают проблем; они даже не организуют людей. Они готовят свои компании к переменам и помогают им справиться со всеми сложностями на пути преобразований.

**Джон Коттер** (John P. Kotter) — бывший преподаватель организационного поведения Гарвардской школы бизнеса. Автор книг «Генеральные менеджеры» (The General Managers. Free Press, 1986), «Фактор лидерства» (The Leadership Factor. Free Press, 1988), «Движущая сила изменений» (A Force for Change. Free Press, 1990) и др.

Эта статья интересна и сама по себе, но ее также можно рассматривать как ценный вклад в дискуссию, которая продолжается почти 30 лет. В 1977 году профессор Гарвардской школы бизнеса Абрахам Залезник опубликовал в HBR статью «Менеджеры и лидеры: чем они различаются?». Эта работа вызвала настоящий переполох в бизнес-школах. В ней утверждалось, что теоретики научного менеджмента со всеми своими организационными диаграммами и исследованиями трудовых операций упускали из виду ровно половину дела — ту сферу, в которой царят вдохновение и предвидение, мотивы, устремления и желания. После этого к изучению проблемы лидерства стали подходить совершенно иначе.

В 1990 году профессор Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер продолжил дискуссию статьей «Лидерство и менеджмент: разумное равновесие», в которой развивал положения знаменитой работы Залезника. Коттер, в частности, утверждал, что менеджмент и лидерство — разные, но дополняющие друг друга явления и что в нашем изменчивом мире одно не может существовать без другого. Его выводы заслуживают того, чтобы их повторить: менеджеры отвечают за стабильность, а лидеры заставляют меняться, и только компании, которым удается примирять эти противоречивые тенденции, могут выжить в сложное время перемен.

Лидерство и менеджмент — разные вещи, но различия между ними не таковы, какими их представляют себе большинство людей.

В лидерстве нет ничего мистического и загадочного. Оно никак не связано с харизмой и другими экзотическими свойствами личности. Это ни в коем случае не удел избранных. Нельзя также сказать, что лидерство лучше менеджмента или может заменить его.

Лидерство и менеджмент — это две разные, но взаимодополняющие системы действия. У каждой из них есть свои функции и характерные проявления. Они одинаково необходимы для достижения успеха в сложной и постоянно меняющейся бизнес-среде.

В большинстве компаний сегодня слишком много менеджмента и явно не хватает лидерства. Между тем им совершенно необходимо, чтобы лидерства было больше. Успешные корпорации не сидят сложа руки в ожидании героя, они активно ищут людей с лидерскими задатками и строят их карьеру так, чтобы развить имеющийся потенциал. Естественно, при тщательном отборе, соответствующем обучении и адекватном поощрении бизнес-лидерами могут стать очень многие.

Но, совершенствуя лидерские качества, компании должны помнить, что сильное лидерство в сочетании со слабым менеджментом не лучше, а порой даже хуже, чем слабое лидерство и сильный менеджмент. Таким образом, основная проблема — объединить сильное лидерство и сильный менеджмент и использовать достоинства каждого механизма для компенсации недостатков другого. Конечно же, не любой человек способен быть одновременно хорошим лидером и хорошим менеджером: кто-то становится прекрасным менеджером, но не может быть столь же сильным лидером, у кого-то — отличные лидерские качества, но по тем или иным причинам ему не дано стать сильным менеджером. Дальновидные компании ценят людей обоих типов и всеми силами стараются заполучить в свою команду и тех и других.

Но едва речь заходит о подготовке руководителей высшего звена, компании отказываются (и совершенно справедливо) от расхожего мнения, что человек не может быть одновременно управленцем и лидером. Осознавая принципиальную разницу между лидерством и менеджментом, они пытаются воспитать лидера-менеджера.

**Разница между лидером и менеджером**

Менеджмент — это умение справляться со сложностями. Методы и процедуры менеджмента сформировались в результате появления крупных компаний, одного из самых значительных достижений XX века. Без хорошего управления сложную производственную структуру ждет неминуемый хаос, несущий угрозу самому ее существованию. Умелое управление создает упорядоченность и согласованность в таких ключевых аспектах бизнеса, как качество и прибыльность.

Лидерство связано с переменами. Мир бизнеса становится все более конкурентным и изменчивым, и именно поэтому роль лидерства сейчас особенно велика. Быстрое развитие технологий, усиление международной конкуренции, дерегуляция, избыток мощностей в капиталоемких отраслях, нестабильность нефтяных картелей, наличие на рынке множества бросовых облигаций и изменения демографической структуры рынка труда — вот далеко не полный перечень факторов, обусловливающих изменчивость современного бизнеса. Результат вполне закономерен: если ты работаешь как вчера и даже на 5% лучше, чем вчера, это уже не является гарантией успеха. Для выживания и успешной конкуренции в этом новом мире необходимы перемены. А чем больше перемен, тем выше потребность в лидерстве.

Возьмем простую аналогию из военной сферы. В мирное время армия вполне может существовать при наличии на всех уровнях хороших администраторов и управленцев и сильных лидеров на самом верху. В военное время армии необходимы лидеры на всех уровнях. До сих пор никто не знает, как заставить людей идти в бой, кто-то должен вести их за собой.

Для выполнения разных функций — управления проблемами и управления переменами — требуются разные системы действий. И в той и в другой системе необходимо решить, что делать, создать структуру, которая будет осуществлять задуманное, и, наконец, попытаться заставить людей делать свою работу. Но выполняются эти задачи в каждой системе по-своему.   
  
• Решение проблем компании начинают с планирования и составления бюджета: они ставят цели (обычно на ближайший месяц или ближайший год), разрабатывают последовательность шагов для достижения этих целей, а затем выделяют ресурсы для выполнения планов. Перемены в компании осуществляются совсем по-другому — все начинается с выработки направления: первым делом формируется видение будущего (часто очень отдаленного) и разрабатываются стратегии осуществления изменений, необходимых для реализации этого видения.   
  
• Менеджмент достигает своих целей, организуя процесс и подбирая кадры: создаются оргструктура и рабочие места для выполнения запланированной работы; подбираются квалифицированные исполнители; их вводят в курс дела и делегируют им ответственность за выполнение той или иной части плана; разрабатываются системы контроля за выполнением плана. Лидеры действуют иначе: их цель — мотивировать и ориентировать людей. Лидер разъясняет свое видение людям, которые сплачиваются в сообщество, готовое принять замысел лидера и работать ради его реализации.   
  
• И последнее. Менеджеры обеспечивают выполнение плана, осуществляя контроль и решая возникающие проблемы. Они сопоставляют результаты деятельности с пунктами плана, выявляют отклонения и разрабатывают новые планы. В распоряжении менеджеров есть формальные и неформальные средства: доклады, встречи и т. п. Лидеры должны вдохновлять людей действовать во имя достижения поставленной цели, и, несмотря на возможные препятствия, обеспечивать движение в нужном направлении. Лидеры воздействуют на основополагающие сущности, которым часто не уделяется должного внимания, то есть потребности, ценности, эмоции.

**Направление движения vs. план и бюджет**

Поскольку функция лидера — осуществлять изменения, постольку его важнейшая задача — наметить направление движения. Определение направления и разработка плана, пусть даже долгосрочного, — процессы совершенно разные, хотя их нередко путают. Планирование — управленческая процедура, дедуктивная по своей сути и нацеленная на получение результатов, а не на проведение преобразований. Разработка направления — процесс индуктивный. Лидеры анализируют разнообразные данные и пытаются выявить модели, взаимоотношения и связи, которые помогли бы объяснить происходящее. На этом этапе возникают не планы, а видение и стратегии — описание того, каким должен стать бизнес (технологии, корпоративная культура) в довольно отдаленном будущем, и как достичь поставленной цели.

Участники дискуссий по вопросам видения склонны впадать в мистику: видение, по их представлениям, — нечто таинственное и простым смертным (даже людям очень талантливым) недоступное. Но в разработке бизнес-направления нет ничего таинственного. Это очень тяжелый, часто изнурительный процесс сбора и анализа информации, и люди, которые этим занимаются, не волшебники, а стратегические мыслители с широким кругозором, готовые идти на риск.

Ни само представление о будущем компании, ни стратегии, направленные на реализацию этого представления, вовсе не должны быть безукоризненно инновационными. Эффективные идеи могут быть совершенно не оригинальными и состоять из хорошо известных компонентов. Новым бывает сочетание компонентов, но и это не обязательно.

Например, когда генеральный директор Scandinavian Airlines System Ян Карлсон говорил, как, по его мнению, можно сделать SAS лучшей авиакомпанией в мире для бизнес-путешественников, он не сказал ничего такого, чего бы не знали другие работники авиационной отрасли. Бизнес-путешественники летают чаще всех и обычно готовы больше платить за билет. Поэтому, делая ставку на корпоративных клиентов, [авиакомпания](http://www.seemore.ru/?keywid=630465) сможет получать более высокую прибыль, вести устойчивый бизнес и добиваться значительного роста. К сожалению, в отрасли, более известной своими бюрократическими процедурами, нежели видением, никому не удавалось свести вместе эти простые соображения и заняться их внедрением. SAS это удалось, и идея начала работать.

Таким образом, главное в идее — вовсе не оригинальность, а то, насколько она отвечает потребностям заинтересованных лиц (клиентов, акционеров, сотрудников) и насколько легко может быть трансформирована в реалистичную конкурентную стратегию. Неверно сформулированное видение игнорирует законные потребности и права важных участников бизнес-ситуации (если, скажем, интересы сотрудников соблюдаются за счет ущемления интересов клиентов или акционеров). Видение может быть стратегически уязвимым. Когда один из слабейших конкурентов в отрасли вдруг заявляет, что будет «номером один», это воспринимается скорее как фантазия, чем как видение.

Компании, для которых характерен избыток менеджмента и недостаток лидерства, часто совершают общую ошибку: они видят панацею в долгосрочном планировании, которое, по их мнению, должно компенсировать и отсутствие перспективы, и неумение адаптироваться к высококонкурентной и динамичной бизнес-среде. Такой подход искажает само понимание стратегии и никогда не работает.

Долгосрочное планирование требует немалого времени. Если случается что-то неожиданное, планы приходится пересматривать. В динамичной бизнес-среде неожиданное нередко становится нормой и долгосрочное планирование превращается в обременительное занятие. Именно поэтому наиболее успешные компании стремятся строить планы лишь на ближайшее будущее. Некоторые даже считают, что словосочетание «долгосрочное планирование» содержит в себе противоречие.

В компании, не имеющей стратегического направления, даже краткосрочное планирование может стать черной дырой, которая поглощает массу времени и сил сотрудников. В отсутствие видения и стратегии, ограничивающих и направляющих процесс планирования, планировать приходится всё. Такое непрекращающееся планирование отвлекает сотрудников от выполнения гораздо более важных дел и не дает возможности получить представление о направлении движения, столь необходимое любой организации. В этих условиях менеджеры становятся циниками, а процесс планирования превращается в политическую игру.

Процесс планирования должен не подменять собой формирование стратегии, а дополнять его. Квалифицированное планирование служит полезным средством проверки правильности выбранного направления. Аналогичным образом удачно выстроенная стратегия создает необходимую базу для реалистического планирования и позволяет увидеть, где планирование необходимо, а где — бессмысленно.

**Ориентирование людей vs. организация и подбор персонала**

Главная особенность современной компании — взаимозависимость людей. Никто сейчас не работает в полной изоляции, и большинство сотрудников связаны со многими другими в рамках общих деловых, технологических, управленческих и иерархических структур. Но эти связи становятся обузой, когда в компании начинаются перемены. Если сотрудники не создадут единую команду, не будут действовать сообща и двигаться в одном направлении, возникнет хаос. У руководителей, достаточно сведущих в менеджменте и недостаточно — в лидерстве, появляется на первый взгляд организационная проблема: как заставить людей двигаться в одном направлении? Между тем заниматься надо вовсе не организацией, а ориентированием людей.

Менеджеры занимаются организацией для того, чтобы создать систему, позволяющую максимально точно и эффективно выполнять план. Обычно для этого требуется решить целый ряд сложных задач. Компания должна создать структурные подразделения и задать отношения подчинения, найти подходящих сотрудников и наладить обучение, подготовить систему информирования и распределить полномочия. Надо построить также систему экономических стимулов и систему контроля исполнения. Подобные организационные меры сродни архитектурным решениям: все элементы должны сочетаться между собой в рамках конкретной ситуации.

Ориентирование людей — совсем другое дело. Это в первую очередь вопрос коммуникации, а не дизайна, он требует гораздо более интенсивного общения, чем организационные меры. Человеку приходится иметь дело не только с подчиненными, но и с начальниками, работниками одного с ним уровня, сотрудниками других подразделений компании, а также с поставщиками, правительственными чиновниками, клиентами. В общении участвуют все, кто в состоянии помочь в реализации стратегии, и все, кто может этому помешать.

Заставить людей увидеть картину будущего — задача гораздо более высокого уровня, чем те проблемы, которые приходится решать при выполнении краткосрочных планов.

Сообщения — будь то многословные речи или скупые, тщательно подобранные символы — далеко не всегда принимаются во внимание, даже если они были поняты. Поэтому важная обязанность лидера — завоевать доверие людей, сделать так, чтобы они прислушались к его словам. Доверие формируют многие факторы, существенную роль играет и содержание сообщения, и личность автора (кто он, какова его репутация, как соотносятся его слова с его поступками).

Наконец, ориентирование людей создает новые возможности, которых едва ли можно достичь организационными мерами. Компании часто с трудом адаптируются к быстрым рыночным или технологическим изменениям именно потому, что многие сотрудники чувствуют себя беспомощными. По своему горькому опыту они знают: даже если они правильно уловили суть происходящих изменений и начали работать в соответствии с новыми веяниями, скорее всего найдется руководитель, которому эти перемены не понравятся. Неодобрение принимает разные формы — от «Это противоречит нашей политике» и «Мы не можем себе это позволить» до «Заткнись и делай, что тебе говорят».

Ориентирование помогает преодолеть и это препятствие, поскольку оно наделяет людей дополнительными возможностями. Во-первых, когда в компании сформулировано направление движения, рядовые сотрудники оказываются уже не столь беззащитными: пока действия подчиненных соответ- ствуют провозглашенному видению, начальникам будет непросто попрекать их. И во-вторых, когда у всех общая цель, уменьшается вероятность того, что действия одних сотрудников будут противоречить действиям других.

**Мотивация vs. контроль и решение проблем**

Поскольку задача лидеров — проведение преобразований, они должны создать энергетический ресурс для преодоления неизбежных на этом пути препятствий. Как указание направления определяет путь, а эффективное ориентирование заставляет людей двигаться по этому пути, так успешная мотивация гарантирует, что у участников процесса хватит сил преодолеть все препятствия.

Согласно логике менеджмента механизмы контроля позволяют сравнивать поведение системы с планом и в случае отклонения от него принять необходимые меры. Возьмем, например, фабрику с хорошо налаженным управлением: в процессе планирования здесь устанавливаются четкие критерии качества, организационный процесс создает структуру, которая обеспечивает выполнение поставленных задач, а процесс контроля гарантирует, что любое отклонение от требуемого уровня немедленно (а не через месяц или два) будет выявлено и исправлено.

Контроль — настолько важный элемент менеджмента, что высокая мотивация и вдохновение тут абсолютно неуместны. Процессы управления должны исключать риски и неудачи, а значит, не могут зависеть от неожиданностей. Все системы и структуры устроены таким образом, чтобы помочь рядовым сотрудникам, действующим в стандартных ситуациях, день за днем успешно выполнять свои обязанности. Ничего из ряда вон выходящего при этом не происходит. Именно в этом суть менеджмента.

Лидерство — нечто совсем иное. Для достижения великих целей необходима мобилизация энергетического ресурса. Мотивация и вдохновение заставляют людей действовать — но не под влиянием жестких механизмов управления, а удовлетворяя основные потребности человека, рождая в нем ощущение достижения, сопричастности, признания и самореализации, уверенность в собственных силах, возможность жить в соответствии со своими идеалами. Эти чувства глубоко трогают любого из нас и рождают в нас мощный отклик.

Сильный лидер мотивирует людей разными способами. Он всегда доносит свое видение до сотрудников, ориентируясь на понятные им ценности. И это делает работу важной для всех участников процесса. Лидеры также вовлекают людей в обсуждение путей достижения цели (или ее части, наиболее близкой тому или иному человеку). Так у людей рождается ощущение сопричастности. Еще один важный метод мотивации — способствовать сотрудникам в достижении цели, предоставлять им поддержку и совет, помогая их профессиональному росту и формированию высокой самооценки. И наконец, настоящие лидеры распознают и вознаграждают успех. Организованная таким образом работа становится сама по себе мотивирующим фактором.

Чем более глубокие перемены связаны с бизнес-окружением, тем активнее должны руководители поощрять лидерские качества у своих подчиненных. И тогда лидерство распространяется по всей организации, проявляясь на всех уровнях иерархии. Это очень ценно, поскольку работа в условиях перемен в любом сложном бизнесе требует участия многих людей.

Следует заметить, что лидерство, исходящее из разных источников, вовсе не обязательно действует в одном направлении. В такой ситуации часто возникают конфликты. Чтобы избежать противоречий, нужны механизмы, отличные от тех, которые координируют традиционный менеджмент.

Крепкие неформальные связи, обычно возникающие в компаниях с развитой корпоративной культурой, помогают координировать деятельность лидеров, подобно тому как формальные структуры координируют деятельность менеджеров. Неформальные структуры в отличие от формальных способны предоставить более высокий уровень координации, необходимый для осуществления нестандартных действий, и в частности перемен. Разнообразие коммуникационных каналов и доверие между участниками коммуникации обеспечивают процесс взаимоприспособления. Когда между ролевыми функциями возникают конфликты, именно эти отношения помогают их разрешить. Процесс диалога и адаптации — возможно, в этом-то и заключается самая важная его функция — позволяет создать варианты видения, взаимосвязанные и совместимые, а не противопоставленные и взаимоисключающие. Все это требует гораздо более масштабных коммуникаций, чем при координации ролей в менеджменте, и сильные неформальные сети в отличие от формальных структур способны справиться с такой задачей.

Неформальные отношения в каком-то виде существуют во всех компаниях. Но часто такие сети либо слишком слабы (некоторые люди связаны между собой тесными взаимоотношения- ми, но большинство нет), либо сильно фрагментированы (к примеру, крепкие связи существуют внутри маркетинговой группы и внутри группы исследователей, но не между этими двумя подразделениями). Подобные сети не смогут оказать поддержку лидерству, исходящему из многих источников. Но поскольку обширные неформальные сети — важнейшая составляющая лидерской деятельности, любую серьезную инициативу следует начинать с создания такой сети.

**Создание культуры лидерства**

Несмотря на все возрастающую важность лидерства для успеха бизнеса, наш повседневный опыт, как кажется, мешает развитию лидерских навыков. Тем не менее некоторые компании успешно выращивают из своих сотрудников выдающихся менеджеров-лидеров. Найти людей с задатками лидера — лишь первый шаг на этом пути. Не менее важно создать условия для выстраивания их карьеры. Эффективные лидеры обычно имеют богатый опыт работы. Быть может, самая типичная (и самая существенная) особенность их карьеры состоит в том, что они очень рано сталкиваются с масштабной задачей, которую им предстоит решить. Большинство уже в молодости (в 20—30 лет) получают возможность руководить, рисковать, достигать успеха и учиться на собственных ошибках. Такой опыт очень полезен для выработки лидерских навыков и позволяет понять как сложность лидерства, так и перспективы, которые открываются на этом пути.

На протяжении последующей карьеры лидеры встречаются с не менее важными задачами, и это расширяет их знания и умения. Лидерам, достигшим высоких постов, в прошлом наверняка не раз случалось выходить за узкие рамки менеджерской карьеры. Обычно такое происходит в результате ухода в смежную область или при продвижении на пост с необычно широкими полномочиями; помогает также участие в работе специальных проектных групп или прохождение серьезного учебного курса для топ-менеджеров. Так или иначе, широкие знания, полученные в ситуациях такого рода, чрезвычайно полезны для лидеров, как и контакты, которые в процессе работы приобретаются в компании и за ее пределами. Когда у значительного числа людей появляются такие возможности, возникают сильные неформальные сети, необходимые для поддержки лидерских инициатив на всех уровнях организационной структуры.

Компании, более других преуспевшие в воспитании лидеров, уделяют особое внимание созданию условий для развития молодых сотрудников. Во многих случаях ключевую роль в этом процессе играет децентрализация, ведь при этом ответственность, и весьма серьезная, передается на более низкие уровни иерархии. Такой подход успешно применяют известные компании вроде Johnson & Johnson, 3M, Hewlett-Packard, General Electric и др. Некоторые из них создают огромное количество небольших подразделений, а значит, множество ответственных руководящих постов, хотя и низкого уровня.

Иногда эти компании создают дополнительные возможности для роста за счет развития новых продуктов или услуг. Компания 3M, например, проводит политику, в соответствии с которой не менее 25% доходов должны поступать от продуктов, созданных в последние пять лет. Таким образом поощряются небольшие венчурные проекты, предоставляющие сотни перспективных рабочих мест для проверки и продвижения молодых людей с лидерскими качествами.

Подобная практика позволяет готовить лидеров на позиции нижнего и среднего уровней, однако подготовка лидеров высшего уровня требует от руководителей компании гораздо более серьезных и длительных усилий. Начинать следует с определения наиболее перспективных кандидатов в лидеры на ранних этапах их карьеры и создания условий для развития и реализации их потенциала.

Опять-таки в этом процессе нет ничего необыкновенного. Методы, которые с успехом используют наиболее сильные компании, на редкость просты. Руководители высшего звена наблюдают за деятельностью молодых сотрудников и работников нижнего уровня, а затем решают, у кого из молодых есть способности и каким образом их развивать. Выявив наиболее способных сотрудников и поняв, в каком направлении им предстоит совершенствоваться, руководители намечают план развития. Иногда это делается в рамках формальных процедур (например, при подготовке преемника для гендиректора), но чаще — неформально.

Чтобы привлечь менеджеров к участию в подобных программах, дальновидные компании стараются поощрять руководителей, успешно развивающих лидеров. Поощрение редко бывает материальным, хотя бы потому, что такой деятельности трудно дать количественную оценку. Успехи руководителя на поприще воспитания принимаются во внимание, когда речь заходит о его собственном продвижении, особенно если он претендует на один из высших постов в компании. Поэтому даже люди, считающие, что лидерами рождаются, поняв, насколько их собственная карьера зависит от их педагогических успехов, каким-то образом находят способы взращивать таланты.

Все это позволяет создать корпоративную культуру, в которой люди ценят сильных лидеров и стремятся их создать. И если сегодня нам очень нужны лидеры для обеспечения деятельности сложных организаций, которых с каждым днем становится все больше, то в не меньшей степени мы нуждаемся в людях, способных создать культуру, воспитывающую лидеров. Кульминацией лидерской деятельности должно стать выстраивание корпоративной культуры, ориентированной на создание лидеров.

**Определение направления: Лу Герстнер в American Express**

Когда в 1979 году Лу Герстнер стал президентом Travel Related Services (TRS), подразделения American Express, компания столкнулась с одной из сложнейших проблем за всю 130-летнюю историю своего существования. Сотни банков предлагали клиентам (и многие собирались вот-вот выпустить) кредитные карточки Visa или MasterCard, которые становились конкурентами карточкам American Express. Почти три десятка финансовых компаний работали в секторе дорожных чеков. На зрелом рынке такое усиление конкуренции обычно приводит к снижению нормы прибыли и замедлению роста.

Однако у Герстнера был свой взгляд на вещи. До прихода в American Express он три года работал консультантом TRS — анализировал деятельность подразделения путешествий, неуклонно теряющего прибыль, и высококонкурентное подразделение карточных операций. Герстнер и его команда рассматривали фундаментальные вопросы экономики, рынка и конкуренции и хорошо разобрались в происходящих процессах. Постепенно у Герстнера сформировалось видение TRS, которое не имело ничего общего с тем, как могла бы выглядеть компания зрелой отрасли со 130-летней историей.

По мнению Герстнера, у TRS был большой потенциал и она могла динамично развиваться несмотря на натиск тысяч банков, выпускающих карточки Visa и MasterCard. Ключевым элементом его стратегии была концентрация усилий на глобальном рынке, особенно на самых состоятельных клиентах, которым American Express традиционно предоставляла высококачественные услуги. Проводя дальнейшую сегментацию этого рынка, агрессивно развивая целый ряд новых продуктов и услуг и инвестируя средства в увеличение производительности и снижение издержек, компания TRS открыла перед своими клиентами, имеющими достаточно свободных средств, гораздо более широкие возможности, чем у них были когда-либо прежде.

Через неделю после своего назначения Герстнер собрал руководителей отдела карточных операций и попросил изложить принципы ведения бизнеса. Его категорически не устроили два утверждения: что у подразделения должен быть только один продукт — зеленая карточка, а у этого продукта — ограниченный потенциал роста и инноваций.

Герстнер сразу же стал разрабатывать новую предпринимательскую культуру, нанимать и обучать людей, следующих его принципам, и ставить перед ними четкие цели. И сам руководитель, и все топ-менеджеры поощряли в сотрудниках готовность идти на продуманный риск. Для упрощения работы были устранены излишние бюрократические процедуры. Пришлось изменить существовавшие в компании стандарты найма и создать специальную программу обучения персонала — TRS Graduate Management Program. Еще одна программа — «Отличный работник» — была нацелена на выявление и поощрение сотрудников, показывающих наилучшие результаты при работе с клиентами.

Все мероприятия быстро вывели компанию на новые рынки, способствовали созданию новых продуктов и услуг. TRS резко увеличила зарубежные операции. В 1988 году карточки AmEx выпускались для 29 валют (за десять лет до того — всего для 11). TRS начала активно развивать услуги для двух сегментов, на которые раньше обращала мало внимания, — для студентов и женщин. В 1981 году TRS объединила свою карточную службу и службу организации путешествий, чтобы обеспечить корпоративных клиентов единой системой для контроля и управления издержками в поездках. К 1988 году AmEx стала пятой по величине компанией в США, предоставляющей услуги прямой рассылки.

Среди новых предложений AmEx были 90-дневная страховка на все покупки, сделанные через AmEx-карточки, платиновые карты American Express и возобновляемые кредитные карточки Optima. В 1988 году компания также подключилась к технологии обработки изображений для биллинга, чтобы предоставлять клиентам более удобные месячные отчеты и снизить издержки на 25%.

В результате всех этих инноваций доход TRS увеличился с 1978 до 1987 года на 500% — ежегодный рост составил 18%. Этот результат значительно превысил показатели многих высокотехнологичных компаний с высоким ростом. В 1988 году рентабельность собственного капитала составила 28%, что существенно превосходило показатели большинства компаний с невысоким ростом, но высокой прибыльностью.

**Ориентирование людей: Чак Троубридж и Боб Крэндалл в Eastman Kodak**

В начале 1970-х годов компания Eastman Kodak занялась копировальным бизнесом, сосредоточив усилия на технически сложных машинах, которые продавались по цене около $60 000. Через десять лет доходы от этого бизнеса достигли почти $1 млрд. Однако издержки были высокими, прибыль доставалась нелегко, и проблемы возникали буквально на каждом шагу. В результате в 1984 году компании Kodak пришлось списать стоимость складских запасов на $40 млн.

Большинство сотрудников знали, что у компании проблемы, но они не могли прийти к единому мнению о путях их преодоления. За два первых месяца работы на посту руководителя нового подразделения копировальных устройств Чак Троубридж переговорил с каждым из ключевых сотрудников своей группы, а также со всеми сотрудниками Kodak, которые могли принять участие в решении проблем копировального бизнеса. Самым важным партнером копировального подразделения был инженерно-производственный отдел, который возглавлял Боб Крэндалл.

Цель, которую поставили Троубридж и Крэндалл, была очень проста: их предприятие должно стать производителем мирового уровня, а кроме того, — гораздо менее бюрократической и более децентрализованной структурой. Однако выразить такую мысль было почти невозможно, настолько она отличалась от всего того, что говорилось раньше — и не только в группе копировальных устройств, но и во всей компании. Для прояснения нового направления развития и ориентирования людей Крэндалл организовал еженедельные встречи с 12 непосредственно подчиненными ему руководителями; ежемесячные совещания («форумы по копировальным продуктам»), на которых с ним могли поговорить участники всех рабочих групп; обсуждения только что проведенных усовершенствований и новых, еще не реализованных проектов; ежеквартальные собрания «Как наши дела сегодня», где руководители встречались со всеми сотрудниками своих отделов.

Раз в месяц Крэндалл и все его непосредственные подчиненные обсуждали с 80—100 сотрудниками компании вопросы, накопившиеся за время, прошедшее с последней встречи. Чтобы сориентировать должным образом своего крупнейшего поставщика — Kodak Apparatus Division, обеспечивающего треть необходимых комплектующих, Крэндалл и его ближайшие помощники каждый вторник обедали с руководителями этого подразделения. Позднее были организованы «деловые встречи», на которых небольшие группы по 12—20 человек обсуждали конкретные, заранее определенные темы (например, складские запасы или уточнение плана). Цель этой инициативы состояла в том, чтобы каждый из 1500 сотрудников отделения за год принял участие по крайней мере в одной такой встрече.

Троубридж и Крэндалл использовали также письма. Раз в месяц сотрудникам рассылался Copy Products Journal — документ на 4—8 страницах. Программа «Диалог в письмах» предоставляла сотрудникам возможность анонимно задавать Крэндаллу и другим руководителям любые вопросы, на которые — они это точно знали — им обязательно ответят. Но самым наглядным и действенным средством коммуникации были информационные диаграммы. В главном зале около кафетерия размещались огромные диаграммы, на которых наглядно отражались качество, издержки и объемы производства по каждому продукту в сравнении с плановыми показателями. Сотни диаграмм меньшего размера раскладывались по столам в производственных помещениях.

Результаты столь интенсивного процесса ориентирования начали проявляться через полгода и стали еще более наглядными через год. Такая форма воздействия оказалась очень убедительной и помогла вовлечь в процесс реорганизации множество людей. Между 1984 и 1988 годом качество в одной из основных продуктовых линеек выросло почти в 100 раз.

Количество дефектов в расчете на одно устройство уменьшилось с 30 до 0,3. За три года издержки по другой продуктовой линейке снизились на 24%. Доля поставок, выполненных в срок, выросла с 82% в 1985 году до 95% в 1987-м. Складские запасы с 1984 по 1988 год снизились на 50% (хотя объем выпускаемой продукции заметно вырос), а производительность труда работников, занятых на производстве, увеличилась за эти три года более чем вдвое.

**Мотивация: Ричард Николози в Procter & Gamble**

После того как в 1956 году в компании Procter & Gamble было создано подразделение бумажных продуктов и благодаря их высокому качеству , умеренным ценам и умелому маркетингу 20 лет у него фактически не было конкурентов. Однако в конце 70-х ситуация изменилась : конкуренты стали оказывать на P&G сильное давление. Например, по оценкам аналитиков, рыночная доля компании в сегменте бумажных салфеток и полотенец упала с 75% в середине 1970-х до 52% в 1984-м.

В 1984 году заместителем руководителя подразделения бумажных товаров был назначен Ричард Николози, перед этим три года успешно работавший в небольшом быстро развивающемся подразделении освежающих напитков. На новом месте Николози столкнулся с чрезвычайно бюрократизированной и централизованной структурой, которая занималась лишь своими внутренними проблемами и проектами. Информация о клиентах поступала в компанию в виде неоткомментированных количественных данных. Технологов премировали за снижение издержек, а сотрудников коммерческих служб заботили лишь объемы продаж и доля на рынке, и эти группы находились едва ли не в состоянии войны.

В конце лета 1984 года руководство компании объявило, что Николози займет пост главы подразделения бумажных продуктов в октябре, а до этого будет руководить отделом неофициально. С самого начала Николози настаивал на том, чтобы сотрудники творчески подходили к делу и занимались анализом потребностей рынка, а не просто снижали издержки производства. «Я хотел, чтобы все поняли, — говорил позднее Николози, — что правила игры изменились».

При новом подходе гораздо больше внимания уделялось командной работе и разнообразию лидерских ролей. Николози предложил, чтобы управление подразделением и отдельными продуктами осуществляли специально сформированные группы. В октябре команда менеджеров под руководством Николози образовала «совет» подразделения, который сначала собирался ежемесячно, а потом и еженедельно. В ноябре руководство создало «команды по категориям» для ведения основных групп брэндов (салфетки, полотенца, пеленки) и стало делегировать им полномочия по управлению продуктами. «Забудьте о постепенном нарастании, — убеждал Николози, — добивайтесь резкого скачка».

В декабре Николози начал детально заниматься некоторыми направлениями. Он встретился с рекламным агентством и познакомился с его ключевыми специалистами; распорядился, чтобы менеджер по маркетингу пеленок докладывал о своей деятельности лично ему, устранив промежуточные элементы иерархии; стал активнее общаться с разработчиками новых продуктов.

В январе 1985 года совет объявил о создании новой организационной структуры, в которую помимо команд по категориям входили бизнес-команды по новым брэндам. К весне совет планировал заняться кампанией по мотивации работников, и ее целью было разъяснить суть перемен максимальному числу сотрудников. 4 июня 1985 года была организована встреча, на которую были приглашены несколько тысяч человек: все сотрудники отделения бумажных продуктов в Цинциннати, а также руководители служб продажи и производства. Николози и другие члены совета изложили свое видение организации, «где каждый — лидер». Мероприятие отсняли на видео и разослали отделам продаж и фабрикам.

Эта стратегия помогла создать такую предпринимательскую среду, которая мотивирует множество людей на реализацию нового видения. Больше всего инноваций предлагали сотрудники, работающие с новыми продуктами. Благодаря Ultra Pampers (выведены на рынок в феврале 1985 года) линейка продуктов Pampers увеличила свою рыночную долю с 40% до 58% и перешла с уровня безубыточности на уровень прибыльности. А в мае 1987 года, всего через несколько месяцев после вывода на рынок Luvs Delux, рыночная доля всего брэнда выросла на 150%.

Другие инициативы носили в первую очередь организационно-функциональный характер и исходили в основном от сотрудников нижнего уровня. Весной 1986 года секретарши нескольких отделов, вдохновленные новыми веяниями, организовали «сеть секретарей»: создали отделы обучения, наград и поощрений, подготовки «секретарей будущего». Выражая мнение своих подруг, одна из секретарш заметила: «Почему бы и нам не внести свой вклад в происходящие преобразования?»

К концу 1988 года, через четыре года после начала реформ, несмотря на рост конкуренции, доход подразделения бумажных продуктов увеличился на 40%, прибыль — на 68%.

Очень интересная тема затронута в статье. Правда, как мне показалась тема баланса лидерства и менеджмента все же не до конца раскрыта. Во всяком случае вторая половина статьи (включая примеры) описывает вопросы лидерства. Наверное также стоило бы привести примеры переключения компаний от лидерской культуры к менеджероской и соответствующие приобретения и потери от этого...

# Cтереотипы мышления менеджера

Файруза Исмагилова

Из австралийского зоопарка сбежал кенгуру. Поймали. Ну, понятное дело — сбежал, значит, через забор перепрыгнул. Старый забор сносят, ставят пятиметровый. Кенгуру опять исчез. Его снова ловят и теперь строят девятиметровый забор. Кенгуру сбегает. Его ловят, окружают пятнадцатиметровым забором. И тут верблюд из соседнего вольера спрашивает кенгуру: «Слушай, а как ты думаешь, на какой высоте они остановятся?» — «Ну, метрах на шестидесяти. А может, наконец станут ворота закрывать на ночь». (Анекдот)

**Файруза Исмагилова** — доктор психологических наук, руководитель программы MBA и заведующая кафедрой Управления человеческими ресурсами Бизнес-школы Уральского государственного технического университета (Екатеринбург).

**Полемика**

В рубрике «Полемика» вы можете прочесть [отзывы на эту статью](http://www.hbr-russia.ru/issue/36/78/) гендиректора аптечной сети «36,6» Артема Бектемирова, гендиректора компании «Консультант Плюс» Дмитрия Новикова и гендиректора группы компаний «Сибирский берег» Александра Ладана.

Основоположник теории стрессов Ганс Селье делил ученых на «собирателей» и «решателей» задач. Вот уже десять лет я старательно коллекционирую реальные управленческие проблемы российских руководителей. Способ пополнения коллекции довольно простой — в конце своего курса «Развитие профессиональных компетенций менеджера» я предлагаю слушателям такое задание: «Вспомните пять проблем из собственной практики по пяти разным направлениям вашей работы». Слушатели — участники Президентской программы подготовки управленческих кадров для предприятий РФ — охотно откликаются на мою просьбу. Как каждый коллекционер, я систематизирую свои находки и стараюсь отслеживать тенденции: какие вопросы «отмирают» с течением времени, какие появляются, а какие сохраняются в неизменном виде. Уже в первые годы у меня возникло ощущение дежавю. Повторялись не только сами ситуации, но и ­подходы к их описанию и решению.

Эта повторяемость и натолкнула меня на мысль, что мы имеем дело со стереотипами управленческого мышления. При поддержке гранта Российского гуманитарного научного фонда мы с коллегами из бизнес-школы Уральского государственного технического университета проводим комплексное психологическое исследование стереотипов российских руководителей. Мы уже опросили 640 человек и собрали 3200 проб­лем: 2700 из них мы оставили для анализа, остальные исключили по следующим причинам: а) нет предмета для исследования, б) нет характеристики проблемы, в) вопрос сугубо гипотетический. Отобранные примеры мы разделили на категории и классифицировали. Впоследствии мы использовали эту классификацию как матрицу для оценки управленческих навыков руководителя.

Определимся с терминами: стереотипы — механизм нашего сознания, облегчающий понимание конкретных жизненных ситуаций или явлений. Родоначальник тео­рии социальных стереотипов Уолтер Липпман писал в своей книге «Общественное мнение», вышедшей в 1922 году: «Передаваясь из поколения в поколение, стереотипы воспринимаются как реальные, стабильные и неизменные факты социальной действительности». Стереотипы привлекательны тем, что они убедительно и достаточно просто объясняют ситуацию и подсказывают быстрое решение проблемы. В наше время они особенно опасны: экспоненциальный рост масштаба и скорости изменений требует от руководителя большей гибкости, чем когда-либо. Концепция «жизненного цикла управленческих стереотипов» Дональда Сулла, которую он сформулировал в своей книге «Почему хорошие компании терпят неудачи и как выдающиеся менеджеры их возрождают», объясняет, как однажды найденные решения — касающиеся капиталовложений, подбора персонала, публичных заявлений, взаимоотношений с поставщиками, заключения контрактов, — которые когда-то привели компании к успеху, рано или поздно загоняют управленцев в ловушку. Руководители зачастую попадают прямо-таки в патологическую зависимость от выбранной стратегии, даже если абсолютно очевидно, что к нынешней ситуации она неприменима. В изменившейся обстановке давно принятые решения начинают играть против вас, наносят ущерб компании, а то, что было когда-то конкурентным преимуществом, превращается в помеху для развития.

Дональд Сулл пришел к очень важному заключению: стереотипы руководителя рано или поздно становятся стереотипами организации. Я полагаю, что эту идею можно развить: стереотипы начальника как человека рано или поздно проявляются в его профессиональной деятельности как управленческие стереотипы. Мне представляется, что одна из главных причин распространенности выявленных мною стереотипов — ориентация начальников на «героический» интуитивный менеджмент и неумение применять научно обоснованные методы управления.

Пять типовых ситуаций, которые я описываю ниже, подтверждают: первая интуитивная реакция управленцев на разные проблемы основана на упрощениях и стереотипах и поэтому редко приводит к успеху.

**Стереотип «Лошадь впереди телеги»**

**Ситуация.** В недавнем прошлом рабочие предприятия сетовали на низкую оплату труда: мол, из-за этого у них руки опускаются и им не хочется брать на себя дополнительную ответственность. Прошло какое-то время, и ситуация изменилась. По результатам года персоналу подняли зарплату. Более того, появились дополнительные возможности добиться прибавки. Например, сотрудники стали получать определенный процент от прибыли, которую приносило каждое их предложение, а если экономического эффекта не было, то фиксированную сумму. То есть теперь они могут зарабатывать не только на качестве, но и на количестве.­ Однако люди по-прежнему прохладно относятся к работе и почти не предлагают рационализаторских идей. Как изменить сознание сотрудников?

Предлагая своим слушателям эту ситуацию для разбора, я каждый раз спрашиваю: «Как вы считаете, что нужно делать руководителю?» Студенты охотно включаются в обсуждение — предлагают свои решения.

Я останавливаю их, задаю наводящий вопрос: «Как вы думаете, с чего нужно начать?» Слушатели понимают это следующим образом: «Какой первый шаг предпринять?» и снова предлагают те же варианты, что и раньше: от «изменить порядок вознаграждения за новые идеи» до «разъяснить рабочим важность инициативы для общего дела».

Анализ любой ситуации менеджеры, как правило, начинают с поиска ответа на вопрос «что делать?», то есть перебирают варианты действий. То же самое происходит и на совещаниях: стоит кому-то заговорить о неувязках, как со всех сторон сыплются рецепты. Здесь мы сталкиваемся с таким стереотипом: решение обсуждают с точки зрения процесса («Что надо сделать?»), а не с точки зрения цели («Какой результат мы хотим получить?»).

Я напоминаю слушателям, что первый шаг в любой управленческой ситуации — определить цель вмешательства. Но этот, казалось бы, очевидный этап российские руководители чаще всего предпочитают перепрыгнуть.

Вернемся к нашей ситуации. Для начала нужно понять, зачем вообще предприятию потребовалось поощрять инициативу персонала. Если цель — собрать как можно больше предложений, то надо найти стимулы, которые заинтересуют склонных к рационализаторству людей. Если же задача руководства — вовлечь в эту деятельность как можно больше сотрудников, то нужны иные организационные меры. Словом, нельзя сразу дать ответ на вопрос «что делать?» — он зависит от ответа на вопрос «зачем?».

***Чем руководители расплачиваются за этот стереотип:***   
• им очень трудно контролировать качество ­исполнения, поскольку нет четкого представления о том, какой результат они хотят получить;   
• администрация увлекается «процессом ради процесса», ресурсы тратятся впустую.

***Как преодолеть стереотип:***   
• спросить себя: чего я хочу добиться? когда я пойму, что получил то, к чему стремился?

**Стереотип «Кусочки пазла»**

**Ситуация.** Наслушавшись разговоров о действенности регулярных опросов персонала, руководители компании провели анкетирование, чтобы выявить сильные и слабые стороны системы вознаграждения и стимулирования сотрудников. По большей части ответы были такими: «увеличить зарплату», «опла­та должна быть соразмерной приложенным усилиям, а не полученным результатам»… В итоге оказалось, что удовлетворить запросы персонала и изменить сложившуюся систему мотивации компания не может.

Чтобы прояснить природу действующего здесь стереотипа и понять, как его преодолеть, приведу любимый анекдот Акиро Мориты — основателя компании Sony. Американец и японец путешествуют в джунглях. Они отдыхают в палатке и вдруг видят тигра. Японец быст­ро натягивает кроссовки, а американец ему говорит:   
«Идиот! Ты думаешь в своих кроссовках убежать от тигра?» Японец в ответ: «Чтобы спастись, мне не обязательно бежать быстрее тигра, достаточно обогнать тебя».

Вот пример разных подходов к проблеме. Американец видит всего два элемента — «я» и «тигр», связь между которыми очевидна — «опасность для меня». У японца подход стратегический. Он рассматривает ситуацию как систему, в которую включены все значимые элементы: «я», «тигр» и «американец», и это позволяет ему обнаружить скрытые связи и возможности: «потенциальная добыча тигра не только я, но и американец». Используя неявный ресурс — американца, он ставит перед собой нестандартную цель — обогнать конкурента.

Общеизвестно, что руководитель решает три типа задач: стратегические, тактические и оперативные. Большую часть времени управленца отнимает тактический менеджмент — он и формирует установки и реакции. Но вот появляется страте­гическая задача, и привычные когнитивные механизмы уже не работают.­ К сожалению, это понимают далеко не все.

В поле зрения менеджера попадают разрозненные события, факты, ресурсы, источники информации, и он раз за разом пытается сложить из отдельных элементов этого пазла некую картину. Пока речь идет о регулярном менеджменте, с этим еще можно мириться. Но вот появилась стратегическая задача. И тут вступают в игру приемы, которые доказали свою эффективность   
(и не раз!) при решении оперативных вопросов. Кажущийся таким легким и естественным перенос опыта из одного контекста в другой загоняет менеджера в ловушку стереотипа. Вот почему эффективно действовать может лишь тот руководитель, который умеет различать задачи стратегического и тактического порядка и выбирать соответствующие подходы к их решению.

Чтобы принять стратегическое решение, необходимо подняться над ситуацией и взглянуть на нее со стороны. Для этого нужно, например:   
• расширить контекст, увидеть сразу всю картину, определить приоритетные и второстепенные задачи;   
• понять, какое место задача занимает в общей стратегии организации, максимально согласовать стратегию развития подразделения со стратегией всего бизнеса;   
• провести «разбор полетов» после того, как произошли какие-то изменения, вызванные вашим решением, проанализировать достижения и промахи, использовать этот прием в дальнейшей работе;   
• взглянуть на планируемое изменение так, как будто оно уже произошло, — это позволит спрогнозировать последствия нововведений.

Перейти от тактического менеджмента к стратегическому — с психологической точки зрения, это значит увидеть не отдельные объекты и связи между ними, а систему взаимосвязей между объектами и внешней средой.

***Чем руководители расплачиваются за этот стереотип:***   
• вместо того чтобы изменить отношение людей к ситуации, они проводят организационные изменения, даже если первое заведомо проще.

***Как преодолеть стереотип:***   
• спросить себя: не проглядел ли я что-то существенное и нельзя ли задействовать неочевидные ресурсы?   
• сосредоточить внимание не на объектах, а прежде всего — на их отношениях и взаимосвязях и стремиться управлять ими.

Теперь вернемся к нашей ситуации. Разумеется, анке­тирование провести следовало — вот только рабо­тать с его результатами можно по-разному. Вариант первый: продумать, как изменить систему мотивации (она включает ставки, зарплату, соцпакет и т. д.), чтобы она устраивала персонал. Это стереотипная реакция человека, который видит только часть пазла. Вариант второй: изменить отношение людей к существующей системе мотивации.

Прежде всего руководителям следует понять, что отражают результаты анкетирования — реальное положение дел или субъективное мнение сотрудников.

В первом случае действительно необходимо менять нормы, ставки и прочее. Если же на поверку оказывается,­ что в организации зарплата выше среднерыночной, есть сильная социальная поддержка и плата за труд основана на объективных критериях его оценки, то надо изменять отношение людей к мотивационной политике компании.

**Стереотип «Два в одном»**

**Ситуация.** Каждый раз, когда шеф придирается ко мне, я не понимаю, что мне делать и как объяснить ему, что он неправ? Я знаю: если начну возражать, то испорчу отношения с руководством окончательно и бесповоротно. Что вы мне посоветуете?

Ситуация, наверное, знакома каждому, и не только по работе. Мы столкнулись с понятным желанием: погнавшись за двумя зайцами, поймать обоих (и понравиться руководителю, и отстоять свою точку зрения). Этот стереотип особенно опасен в управлении, поскольку он непосредственно затрагивает одну из главных функций руководителя — выявлять и расставлять приоритеты в условиях ограниченных ресурсов (будь то время, люди, информация, авторитет или влияние).

В самом вопросе сквозит надежда на то, что кто-то подскажет, как убить двух зайцев. В поисках такой «волшебной пули» руководители приходят к консультантам и в бизнес-школы. Но там их ждет разочарование: оказывается, ради достижения результата надо поступиться в чем-то другом.

Выбирая курсы иностранных языков, многие ищут не самую эффективную, а самую простую программу: хотят выучить язык, не прикладывая к этому усилий. На них похожи и те, кто думает: «Что бы такого на ночь съесть, чтобы к утру похудеть». Тот же стереотип, но в несколько ином виде, мы видим, когда люди уходят от проблемы в надежде, что все образуется само собой. Когда руководитель понимает, что от него потребуются определенные действия, он испытывает досаду.

***Чем руководители расплачиваются за этот стереотип:***   
• разочарованием — поскольку они так и не нашли чудесных рецептов;   
• упущенными возможностями — поскольку, надеясь, что когда-нибудь проблема рассосется сама собой, они не ­делали того, что должны были делать.

***Как преодолеть стереотип:***   
• выявить и расставить приоритеты;   
• быть готовым не только прикладывать усилия ради поставленных целей, но и чем-то жерт­вовать (временем, удовольствиями, деньгами).

Словом, как сказал американский философ и поэт Ральф Эмерсон, «если тебе нужно что-то, человек, то возьми это, лишь заплати положенную цену».

**Стереотип «А вдруг ему достанется больше?»**

**Ситуация.** Один из моих конкурентов учится со мной в группе. Мы оба руководим крупными рекламными компаниями, и оба попали в Президентскую программу. Значит, будем получать одни и те же знания. Это, с одной стороны, интересно — посмотреть вблизи на соперника, но, с другой — мы ведь потом одинаковые подходы будем использовать в бизнесе...

Этот стереотип описан в классическом исследовании лауреата Нобелевской премии Дэниэла Канемана — он обнаружил, что в неопределенных (рискованных) ситуа­циях люди ведут себя иррационально, и ввел понятие «когнитивной основы общечеловеческих заблуждений». Канеман проводил эксперименты на своих студентах — мы решили поступить так же.

Мы попросили слушателей представить себе две ситу­ации. 1) Вам дают 1000 рублей, но с условием, что часть денег придется отдать партнеру. Сколько вы бы отдали ему и сколько оставили бы себе? Деньги вам достанутся, только если вы оба согласитесь с тем, как они будут поделены. 2) Вашему партнеру дают 1000 рублей, и часть их он должен отдать вам. Если вас не уст­роит ваша доля, вы оба ничего не получите. Важно, что торговаться вы оба не можете.

В обеих ситуациях тот, кому предстоит делить деньги, находится в слабой позиции, а тот, кто будет соглашаться­ или не соглашаться, — в сильной. В первой ситуации, сильная позиция у вашего партнера: если он недоволен, то и вы не получите ни копейки. Во второй ситуации деньги делит он, но решающий голос за вами. Значит, и в первом, и во втором случаях нужно угадать сумму, которая удовлетворит вас обоих. Такой баланс между собственной выгодой и интересами другого психологи называют оппортунистическим поведением. Меру оппортунизма (МО) можно рассчитать: это разность между тем, что человек в сильной позиции хочет взять себе (С2), и тем, что, находясь в слабой позиции, он готов отдать другому (Д1): МО = С2 – Д1. Западные исследователи выявили и описали три типа оппортунистического поведения: доминирующее (положительная МО), уступчивое (отрицательная МО), нейтральное (нулевая МО).

Эксперимент с нашими слушателями удивил повторяемостью и предсказуемостью ответов. Подавляющее большинство студентов в обоих случаях говорили: «Конечно, пополам». Когда мы начинали анализировать ответы, то слышали: «Вот если бы это были настоящие деньги, тогда я, пожалуй, рассуждал бы иначе...»

Мы добавили эксперименту интригу: принесли коробки конфет — по десять штук в каждой. Теперь наши участники видели выигрыш, который могли получить. Самая поразительная сцена разыгралась, когда один из слушателей предложил: «Давайте пригласим в ауди­торию постороннего человека». Идея понравилась, кто-то выскочил в коридор и буквально через минуту вернулся с симпатичной девушкой. Она с радостью согласилась поучаствовать в нашем эксперименте. И тогда я обратилась к ней: «Видите у меня в руках коробку конфет? Здесь десять штук. Вы должны отдать Сергею столько конфет, сколько он у вас попросит».

Она, не дослушав меня, поворачивается к Сергею: «Ну что, поровну?»

Присутствующие с трудом сдерживают смех: опять стереотипная реакция!

Но Сергей говорит: «Нет, мне — семь, а вам — три».

Девушка (с обидой): «Но так же нечестно!»

Сергей предупреждает: «Будете спорить, тогда мне — восемь, а вам — две».

Девушка берет три конфеты и со словами: «Это несправедливо!», хлопнув дверью, уходит из аудитории.

Итак, россияне любят делить поровну, независимо от того, в сильной они позиции или в слабой. Интересно сравнить результаты экспериментов в России и во Франции: там эти же задачи решали 58 учащихся Высшей школы бизнеса в Гренобле. Оказалось, что французские менеджеры реагируют гораздо разнообразнее. У них отсутствовал стереотип «поровну», поэтому вариантов ответов на каждый вопрос было гораздо больше.

Своим студентам я предлагаю поразмышлять, чем они руководствовались в эксперименте и как понимают­ его исход. На мой первый вопрос: с чем вы сравнивали итог дележа? — они обычно дают ответы двух типов. Одни сравнивают реальный исход с тем максимумом, который могли бы получить. Они оценивают результат как проигрыш или потерю и испытывают досаду, а то и зависть. Другие сравнивают исход с тем, что у них было до эксперимента, и поэтому воспринимают результат как выигрыш или приобретение. Очевидно, что оценки первого типа — иррациональные, а второго — рациональные. На мой следующий вопрос — как, по вашему мнению, должны соотноситься доли, ваша и партнера? — они тоже отвечают по-разному. Одни говорят: в первой ситуации мне минимум, ему максимум, а во второй — наоборот. Логика этих участников такова: тот, за кем решающее слово, должен взять себе больше. Другие же считают, что в обоих случаях нужно делить поровну. Их аргумент прост: при равных стартовых возможностях (ведь вначале у обоих ничего не было) должны быть равные результаты, иначе это несправедливо.

Итак, эксперимент показал, что российские руководители не ориентированы на выгоду и действуют более однообразно, чем французские. Этот тест можно применять для диагностики и прогнозирования поведения конкретного человека и для того, чтобы получить более точное представление о российском типе экономического мышления в сравнении с европейским, например, при внедрении иностранных технологий работы с персоналом. Наши выводы пригодятся и при создании системы мотивации персонала. Часто думают, что перед ее разработчиками стоит одна-единственная задача:­ найти компромисс между интересами организации и ее сотрудников. При этом упускают из виду не менее важную задачу: объяснить людям новую схему оплаты труда, чтобы они считали ее справедливой.

При увольнении сотрудница одной компании высказалась так: «Я была бы почти довольна своей зар­платой, если бы случайно не увидела, сколько получает мой начальник». Когда я привожу этот пример, большинство слушателей возмущается: «Интересно, а она представляет себе разницу в степени ответ­ственности и сложности задач, которые решает она и ее начальник?!» Вроде бы разумно. Но, как показал наш эксперимент, удовлетворенность человека зависит от того, как при сравнении он оценивает справедливость вознаграждения. И если мы хотим, чтобы наши подчиненные были довольны зарплатой, то надо не возмущаться их «нерациональностью», а помочь им найти правильный объект для сравнения. В компаниях, научившихся решать эту задачу, людям предоставляют информацию о том, как отличается (в выгодную сторону!) их зар­плата по сравнению с прошлым годом, со средней зарплатой на местном рынке труда, с зарплатой таких же специалистов в фирмах подобного профиля и в других компаниях. Если этого не делать, сотрудники­ будут сопоставлять свою зарплату с зарплатой тех, кого они сами выбрали. А ближайший объект для сравнения, конечно же, — непосредственный начальник.

***Чем руководители расплачиваются за этот стереотип:***   
• деловые отношения окрашены агрессией — явной или скрытой;   
• организации не заглядывают в будущее и ориентируются на немедленную, но краткосрочную выгоду;   
• отношения с конкурентами строятся на принципах борьбы и победы: возможности стратегических альянсов не используются.

***Как преодолеть стереотип:***   
• освоить приемы рационального сопоставления, но не забывать, что большинство людей не руковод­ствуется ими;   
• научиться, решая проблемы, обуздывать эмоции;   
• оценивая ситуацию, разумно выбирать объект для сопоставления: сравнивать не с тем, что вы могли получить, но не получили, а с тем, что у вас было изначально;   
• делая выбор, касающийся и вашего партнера, оценивать «полезность — неполезность» решения для себя, а не для партнера.

**Стереотип «Время работает на нас»**

**Ситуация.** Нам надоело быть кузницей кадров. Принимаем на работу молодых менеджеров по продажам. Учим их всему, помогаем выстраивать клиентскую сеть и развивать клиентскую базу. А они вырастают и уходят. Не хотят оставаться на старых условиях, требуют существенной прибавки. Но для нас это невозможно: данное рабочее место и не стоит больше, чем мы платим… (Слова менеджера по персоналу фармацевтической компании.)

Хочется спросить у такого руководителя: «Представьте себе, что вы купили полуразвалившийся особнячок. Вложили в него средства, полностью перестроили. За сколько вы будете его теперь продавать? За ту же цену, что когда-то за него заплатили?» Конечно, нет, ведь стоимость резко выросла. Так почему же, вкладывая в способного, но еще неопытного сотрудника время, знания и деньги, мы считаем, что он останется работать на прежних условиях? Естественно, он будет искать новое место, раз прежнее он уже перерос.

Суть стереотипа в том, что мы не прогнозируем, как могут измениться отношения между людьми, хотя понимаем, что все хорошее когда-нибудь заканчивается. Из-за этого увольнение в российской компании чаще всего сопровождается обидами: мол, мы тебя вырастили, а ты…

***Чем руководители расплачиваются за этот стереотип:***   
• в ущерб себе не оговаривают в договоре срок пребывания сотрудника на одном месте;   
• совладельцы не договариваются между собой, как будут делить общую собственность, если их бизнес не сложится;   
• нет прогноза изменений на рынке труда в зависимости от демографических и прочих факторов;   
• нет обратной связи с сотрудниками и поэтому нельзя отследить, когда то, что прежде было для них действенным стимулом (например, премия), они начинают воспринимать как непременную обязанность компании;   
• организации не умеют или не хотят пересматривать «стоимость» каждого сотрудника в зависимости от стажа и опыта работы.

В ловушку этого стереотипа мы попадаем потому, что не привыкли мыслить конкретными календарными­ сроками и не любим составлять прогнозы, особенно неблагоприятные.

Никому не нравится, заглядывая вперед, выискивать вероятные проблемы — и в этом проявляется опасение самореализующегося пророчества: если буду думать о чем-то плохом, то именно эта беда со мной и приключится. Но одно дело — наш первобытный страх перед тем, чтобы назвать опасность по имени (не будить лиха), и другое — регулярный анализ рисков для бизнеса.

Разумом мы понимаем, что превентивное осмысление возможной неудачи — очень полезная вещь. Это дает нам возможность подстелить соломку там, где можно поскользнуться и упасть. Однако, думая о будущем, мы, как правило, не только не вычисляем вероятность неблагоприятного развития событий, но и не планируем действий в случае неудачи. Казалось бы, избитая истина: все в мире изменчиво и, значит, надо сейчас подумать — а что потом? А если дружба закончится ссорой? А если я серьезно заболею? Да мало ли этих самых «а если»! Вряд ли можно предусмотреть все неприятности. Но почему у нас почти всегда «зима приходит неожиданно»? Мы умеем совсем неплохо, даже весьма энергично начинать, но вот заканчивать…

Берясь вместе реализовывать идеи или сообща развертывая какое-то дело, надо продумать варианты возможного прекращения проекта и решить, что делать, если партнеры разочаруются друг в друге и захотят прервать дальнейшую работу. Не бойтесь обсуждать вероятность разрыва. Наоборот, заранее оговорите, что вы будете делать в таком случае. Обязательно обсудите, в течение какого времени ваши отношения (партнерство, сотрудничество, словом, любое длительное взаимодействие) будут строиться на прежней основе (наставник — ученик, партнер — партнер, руководитель — подчиненный, наемный топ-мене- джер — собственник).

Наконец, сохраните за каждым участником право измениться за это время и принять одностороннее решение о выходе. Это я и называю превентивным осмыслением возможной неудачи. На старте мы, как правило, увлечены объединяющей нас идеей и общей целью, и нам кажется, так будет продолжаться вечно. Как будто человек — не развивающаяся и непрерывно изменяющаяся система, а нечто раз и навсегда определенное и застывшее. Справиться с самореализующимся пророчеством тоже необходимо, и поэтому очень важно, обсудив совместную работу и продумав действия в случае «ну не получилось у нас…», настроиться только на успех, на достижение задуманного.

***Как преодолеть стереотип:***   
• превентивно осмысливать возможные неудачи;   
• планировать и учитывать появление новых связей;   
• прогнозировать изменения в отношениях и вза­и­модействии.  
  
Изменить и подавить стереотипы мышления и поведения нелегко. Это очевидно: ведь не будь они столь распространенными и устойчивыми, мы не называли бы их стереотипами. Управленческие стереотипы глубоко укоренились: в организациях они встроены в отлаженные структуры, в систему ведения дел и принятия решений. Бизнес и общество расплачиваются за приверженность стереотипам большими потерями, и чем быстрее изменяется реальность, тем выше цена.

С другой стороны, стремительные перемены, проис­ходящие в современном мире, сами по себе провоци­-руют стереотипные реакции: ведь время стало теперь самым дефицитным ресурсом. В условиях цейтнота руководителю уже некогда подумать и определить цели, некогда осмотреться вокруг, чтобы расширить свой кругозор, и наконец, просто некогда заняться всеми проблемами, которые ставит перед его бизнесом новая реальность. И он выбирает самый легкий путь, путь стереотипов. А в результате — не расставлены приоритеты, не отслежена социальная динамика, важная для бизнеса, нет общей картины настоящего, а тем более будущего. Чтобы победить эти болезни, надо показать управленцам их опасность (например, в рамках курса стратегического менеджмента) и научить их рас­познавать тревожные симптомы ­стереотипных реакций.

это о том, что нужно совершать управление по результатам.  
и не нужно быть гением.

Совершенно правильно описана ситуация! В российском бизнесе слишком многое до сих пор строится на интуиции...причем интуиции одного максимум двух человек, которым остальные (подчиненные) ничего не решаются возразить. А руководство только сейчас начинает задумываться о том, что ему тоже нужно учиться, чтобы оставаться "в тонусе" и вести "свой корабль внужное русло" а не методом научного тыка определять его направление.

Хорошая статья...отличная теория показанная в практическом разрезе. Вообще люблю описания реальных бизнес экспериментов. Этим и различаются программы МБА и простые университетские программы по подготовке менеджеров. С другой стороны Александр Ладан (он комментировал эту статью) говорит правильно - приведенных стереотипов в западных компаниях не наблюдается. Вполне возможное решение про конфеты - предложат только одну конфету, хотя конечно огромная заслуга в этом консультантов всяких больших и маленьких компаний от Макинси до Бадса и Ко.

Выводы по этому эксперименту с конфетами (Стереотип «А вдруг ему достанется больше?») по моему односторонние.  
"Итак, эксперимент показал, что российские руководители не ориентированы на выгоду и действуют более однообразно, чем французские. Этот тест можно применять для диагностики и прогнозирования поведения конкретного человека и для того, чтобы получить более точное представление о российском типе экономического мышления в сравнении с европейским"  
  
Больше похоже на то что российские руководители более склонны к партнёрству, во всяком случае исходя из этого эксперимента.  
  
Та девушка с тремя конфетами осталась в проигрыше только с первого взгляда, если бы эксперимент развили - продолжили бы с той же девушкой, то повторного соглашении не получилось бы. Скорее всего она согласилась бы, только на большую часть конфет. Более того тот жадный господин вряд ли вообще с кем либо ещё раз заключил подобное соглашение. Думаю если бы большинство участников этого эксперимента действительно обладают таким стандартом отношений то они бы обогнали французов по количеству сделок и количеству конфет на рот, подотстали бы разве что в максимальном количестве конфет во одном рту, но полагаю общее кол-во потребленных конфет было бы больше у русских менеджеров. Отсюда вывод стандарт взаимоотношений выгоден всем участникам этих отношений. И если он есть у русских менеджеров это их преимущество.  
  
Отношение "у меня же больше чем было", может привести к аутсайдерской позиции на рынке и конечно к соответствующему отношению у стэйкхолдеров и потенциальных клиентов.  
  
Простите за наглость, но как то странно переучивает менеджеров Файруза Исмагиловна

1 марта 2010

# Синдром несчастливых начальников

Откуда берется синдром несчастливых начальников и как понять, готовы ли вы быть боссом?

31.05.2017

Неверный ответ на вопрос «Стоит ли мне становиться начальником?» приводит к реальной потере здоровья. На чем основан процесс воспитания лидеров и как понять, стоит ли самому быть руководителем?

[**Дмитрий Рассохин**](http://ekb.dk.ru/wiki/rassohin-dmitriy#binding)**, руководитель**[**Института психологии управления**](http://ekb.dk.ru/wiki/instituta-psihologii-upravleniya#binding)**:**

 — Конечно, не всем стоит пробовать становиться руководителями. Основная компетенция, отличающая будущего руководителя — умение прогнозировать. Человек, не умеющий прогнозировать, каким бы умницей ни был, недолго усидит на этом месте. Он может попасть в струю и, воспользовавшись ситуацией, подняться по карьерной лестнице в компании или вырасти по финансовым показателям, но неумение прогнозировать на длительный период может остановить его рост или завести в тупик.

Я уверен, что для каждого направления в бизнесе есть своя подходящая личность, то есть

человек с определенным набором устойчивых качеств, характеристик и опыта. И даже можно сказать больше: под разные задачи одного и того же бизнеса нужны люди разных психотипов, то есть люди с разными характерами.

 Основной вопрос в том, как самому понять, надо ли становиться руководителем? Для этого сначала нужно понять свой характер и рассчитать силы для того чтобы нести ответственность не только за себя, но и за коллектив. У меня были случаи, когда человека назначили руководителем, а он начал ломать ноги, болеть, у него то одно, то другое, третье, пятое, десятое, случалось все, чтобы он не выходил на работу. Настолько бессознательное сопротивлялось функции руководителя. Все закончилось, как только он отказался от должности.

**Важнейший критерий — понимание, что такое для человека успех.**

Для кого-то успех — семья, маленький домик, дача, а для кого-то и яхты, самолеты, пароходы, большая корпорация не будут успехом, потому что он не возглавил мировое правительство.

Давайте возьмем рабочего на заводе. Он зарабатывает достаточно денег, чтобы содержать свою семью. Он удовлетворяет все свои потребности. У него налажен быт, он здоров и пользуется уважением в коллективе, его это устраивает. Разве нельзя считать это успехом? Ведь если его это устраивает, то есть, уровень его притязаний равен уровню его возможностей, то это реализовавшийся человек с нормальной самооценкой.

Что такое самооценка? Это когда ты можешь то, чего ты хочешь.

**В норме наша личность на 40% зависит от генетики, доставшейся нам от родителей, на 25% от социума — окружения, в котором мы живем, на 25% — от самого человека — его качеств, способностей, опыта, и на 10% — от случая.**

Если же сам человек решит пойти против генетики или против социума, конечно же, он сможет, но только при этом ему в прямом смысле надо будет тратить на это больше энергии. И насколько ему хватит сил, неизвестно.

Живой пример: молодой человек закончил с золотой медалью школу, с красным дипломом — университет и прошел практику в Италии. Потом пошел работать в папину фирму. Папа сразу же дал ему в управление часть бизнеса. Не очень большую, но для него — сложную. Бизнес он завалил чуть ли не до [банкротства](http://www.dk.ru/wiki/bankrotstvo#binding). Потом пошел в более крупную структуру, там быстро сделал [карьеру](http://ekb.dk.ru/wiki/karera#binding) до замначальника отдела. Карьера была головокружительная, и сделал он ее сам. И его, достаточно молодого специалиста, поставили начальником отдела, где надо самостоятельно принимать решения. У него рушится все — здоровье, личная жизнь, дружеские отношения. Вот прямо начинает сыпаться. Он начинает бояться сделать неправильный шаг, давать подчиненным поручения, берет все на себя и, конечно, ничего не успевает. В конце концов у него падают показатели, и его снимают с должности.

Очень часто папы-лидеры воспитывают из своих детей подчиненных. Если папа — начальник, мама — начальник, то дети неизбежно будут становиться подчиненными, если родители не умеют переключать роли, когда приходят домой. Поэтому из домашних они делают «подчиненных», пусть и хороших. А вот воспитать лидерские качества в детях — вещь крайне трудная.

**Одну универсальную рекомендацию я могу дать — хотите вырастить из своего ребенка лидера — проигрывайте ему.**

Проигрывайте хоть иногда, в играх, спорах, шахматах, а если выигрываете, то — с минимальным отрывом, и не показывайте, что вы поддаетесь специально. Дайте ему почувствовать себя победителем.

Если вы будете выстраивать жесткие рамки и контролировать ребенка, то получите отличника и очень хорошего подчиненного. Если ребенок станет отличником сам, то вы получите гения. Если вы решите, что ему нужно заниматься музыкой и всучите ему в зубы скрипку, с которой он будет ходить много лет, то, как только он выйдет из-под контроля, эта скрипка окажется у него на верхней полке чердака.

Иногда родители реализуют в детях свои неисполненные мечты и заставляют достигать того, чего сами не достигли. И дети вынуждены следовать этому, сначала потому что их заставляют, потом — в силу обстоятельств и привычки, но всегда им приходится переступать через себя и тратить на это дополнительные силы.

И когда они заканчиваются, годам к 40-45, — наступает кризис среднего возраста, самый распространенный. Когда человек понимает, что он всю жизнь делал что-то не то, жил не с тем человеком, не уделял себе  времени и т. д. И начинается слом всего.

**В бизнесе настоящее лидерство выражается в формировании определенной культуры отношения к ошибкам.**

Я консультировал одну компанию, и был именно такой запрос: сотрудники боятся что-либо делать, потому что боятся ошибиться. Я порекомендовал ввести наказание, если не будет ни одной ошибки в течение месяца. То есть если сотрудники не ошибаются, значит, ничего не делают. Я взял это из своей практики работы с детьми. Когда, допустим, учитель говорит одно, а у ребенка другое мнение и оно неправильное, то как он научится его отстаивать, когда говорят, что учитель всегда прав?

Для ребенка в той же роли — родители. Когда отец скажет: «Пусть тебе поставят двойку за твое мнение. И если ты не принесешь двойку, а принесешь пятерку, то пряник ты не получишь», это может дать неожиданные результаты.

**Я против наказаний, я за то, чтобы не давать положительное подкрепление.**

От негативного подкрепления совсем отказываться нельзя, но оно не должно стоять во главе угла. Давайте ошибаться, и тогда вы увидите реальный потенциал человека, и сможете понять, как и кого стоит развивать.

# Лидерство – это привычка

Posted by [zarplataru](https://blog.zarplata.ru/author/zarplataru/)

Когда мы размышляем о привычках, первыми на ум приходят очевидные, вроде механической рутины после пробуждения. Но к привычным относится больше половины наших действий.  
  
Эффективность руководителя определяется не врожденным даром или харизмой, а набором правильных, полезных привычек.  
Итак, что же нужно делать, чтобы добиваться поставленных целей и быть успешным руководителем?

**Задавайте вопросы**

Для руководителя это один из важнейших навыков, сопутствующий успеху. Не задавая вопросов, вы не поймете потребности, желания и мотивы людей, которые за вами идут.  Также нужно уметь слушать людей, поддерживать контакт с ними и учиться у них.

**Мыслите позитивно**

Хороший руководитель всегда увидит пути развития и улучшения там, где другие видят проблемы и трудности. Не бойтесь действовать, искать новые пути выхода из трудной ситуации. И тогда никакие препятствия не будут страшны, ведь вы уверенно идете вперед и ведете за собой свою команду.

**Проявляйте инициативу**

К настоящему успеху ведут только реальные действия. Руководители знают, что ответственность за все происходящее в их жизни лежит исключительно на них, и поэтому готовы пойти на риски для достижения цели.

**Отмечайте успехи**

Каждому важно быть частью успешной команды. Начните встречу с того, чтобы каждый поделился одной своей победой за последний месяц, похвалите коллег за проделанную работу. А после, вдохновившись и набравшись сил, можно переходить к планам и важным задачам.

**Алексей Прокофьев***, исполнительный директор Зарплаты.ру*

«На мой взгляд, руководителю и лидеру важно **мыслить глобально**. Когда решаешь какую-то даже самую мелкую рутинную задачу, нужно думать о том, частью какого большего процесса она является. Необходимо смотреть на картину в целом, избегать стереотипного мышления и взгляда на вещи.

Также необходимо **правильно расставлять приоритеты**. Работы всегда больше, чем ее можно сделать. Поэтому очень важно постоянно проверять приоритет текущих задач и того, что собираешься делать дальше. Это относится как к личным задачам, так и к задачам подчиненных, подразделений и компании в целом.

И, конечно, руководитель должен **быть пунктуальным и обязательным**. Банальная, казалось бы, вещь, но очень важно приходить вовремя на назначенные встречи, выполнять обязательства в срок, не срывать дедлайны. Непунктуальные люди порождают не только личную неэффективность, но и заставляют коллег и партнеров себя ждать, нарушая их рабочие графики».

**Руслан Леонтьев,** *исполнительный директор Vasco*

«Очень важно **соблюдать рабочий режим** и, независимо от настроения и состояния здоровья, каждый день делать запланированное количество задач, не сбавлять темп работы ни при каких обстоятельствах. Руководитель должен уметь **грамотно планировать свое время**, как рабочее, так и личное.

Также для эффективной работы нужно все время **обучаться**. Ежедневно или еженедельно (главное, систематично) читать профессиональную литературу и внедрять в работу полученные знания.

И самое важное – помнить, что вы руководитель, вы отвечаете за результат и должны **прилагать все усилия** для его достижения. И чем лучше работаете вы, тем лучше будут работать ваши сотрудники».

# Менеджмент – это не лидерство

[Джон Коттер](http://hbr-russia.ru/blogs/955/) 18.08.2015

Несколько лет назад руководство британской BBC попросило меня принять участие в интервью на радио. Они сообщили, что хотят обсудить со мной вопрос эффективного лидерства: в то время Китай как раз выбрал нового лидера коммунистической партии — им стал Си Цзиньпин. Несколькими днями ранее произошли и другие кадровые перестановки: генерал Дэвид Петреус покинул свой пост главы ЦРУ, да и BBC переживала скандал с собственным руководством. Однако в ходе интервью разговор быстро сместился, как это обычно и бывает, в сторону обсуждения проблем современных корпораций, а именно того, как люди могут поддерживать надежную и эффективную работу крупных, сложных и трудных в управлении организаций.

Это вовсе не вопрос лидерства, пояснил я. Это вопрос менеджмента, а он представляет собой абсолютно иную категорию.

Я изучал бизнес-структуры и выступал в качестве консультанта по стратегии на протяжении более чем сорока лет и даже не могу сказать вам, как часто я слышал от людей слова «лидерство» и «менеджмент», употребляемые как синонимы, и это каждый раз просто приводит меня в бешенство.

Интервью в очередной раз напомнило мне о том, как часто люди смешивают эти понятия, и о том, что такое простое недоразумение может стать роковой ошибкой в ходе построения бизнес-процессов компании, пошатнуть ее успех и снизить ее прибыльность в XXI веке. Ошибки, которые допускают управленцы, бывают трех типов.

**Ошибка №1**: Люди используют понятия «менеджмент» и «лидерство» как взаимозаменяемые. Тем самым они демонстрируют, что не видят разницы между этими двумя терминами, а потому не осознают ту функцию, которая заложена в каждом из них.

**Ошибка №2**: Термин «лидерство» используется по отношению к людям, находящимся на самой вершине управленческой иерархии. Людей уровнем ниже в той же организации обычно называют «менеджментом». А всех остальных, в свою очередь, называют персоналом, специалистами и наемными сотрудниками.

Читайте материал по теме: [Сила неопытных лидеров](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/a11392/)

**Ошибка №3**: Люди нередко думают о «лидерстве» как о личностной характеристике, что-то вроде привычной всем харизмы. Поскольку истинной харизмой обладают лишь немногие, принято считать, что только избранные люди могут быть лидерами, что приводит к некоторым трудностям (не только методологическим).

По сути менеджмент — это совокупность хорошо известных бизнес-процессов, таких как планирование, бюджетирование, распределение заданий, подбор персонала, оценка эффективности работы коллектива и решение возникающих проблем. Благодаря этим навыкам организация получает возможность делать то, что является ее основной деятельностью. День за днем, неделя за неделей менеджмент помогает вам производить продукты и оказывать услуги, на которые вы получили заказ, в соответствии с определенным уровнем качества и заложенным бюджетом. В организациях самых разных размеров и уровней иерархии это чудовищно трудная задача. Мы склонны недооценивать тот очевидный факт, насколько действительно сложна эта задача, особенно если мы сами не являемся руководителями высшего звена. Итак, менеджмент крайне важен, но это не лидерство.

Лидерство — это нечто иное. Оно в первую очередь связано с определением места компании в будущем, в поиске возможностей для развития, которые возникают все чаще и чаще, и в успешной реализации этих возможностей. Лидерство — это определенное видение вопросов, понимание клиентов, использование рычагов власти, которые повлекут за собой необходимые позитивные перемены. Лидерство — это не набор характеристик, это стиль поведения. В современном мире лидерство требуется от всех и каждого вне зависимости от того, в какой профессиональной группе они находятся. Нельзя считать, что только избранные люди, стоящие во главе организаций, могут обеспечить должное развитие — это прямой путь в никуда.

Читайте материал по теме: [8 ошибок, лишающих нас уверенности в себе](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p13141/)

Существует мнение, что термины «менеджмент» и «лидерство» тождественны. Но это же очевидно не так. Функции, которые лежат в основе каждого понятия, совершенно различны. Управление должно быть на высоте. Но лидерство — это высший пилотаж. Нам важно, чтобы многофункциональные компании были надежными и эффективными. Мы нуждаемся в них, чтобы в ускоренном темпе совершить скачок в будущее — правильное будущее — независимо от того, какие кардинальные перемены могут потребоваться, чтобы это произошло.

Увы, все меньше и меньше организаций, которые могут похвастаться развитым лидерством в своей компании. Пока мы не осознаем, в чем именно состоит суть проблемы, нам никогда ее не решить. Нам нужно понять, что дело вовсе не в менеджменте, а в лидерстве, и именно лидерство поможет в современном управлении. В конечном итоге дело может закончиться ростом числа менеджеров в компании, что приведет к ослаблению позиций таких организаций в нашем стремительно развивающемся мире.

**ДЖОН КОТТЕР**

*Профессор в Гарвардской школе бизнеса и директор по инновациям в Kotter International*

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |