

Ichak Kalderon Adizes

Leading The Leaders

How To Enrich Your Style of
Management and Handle People
Whose Style Is Different From Yours

Ichak Kalderon Adizes, Ph.D.

Director of Professional Services and CEO of The Adizes Institute

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Ицхак Калдерон Адизес

Развитие лидеров

Как понять свой стиль управления
и эффективно общаться
с носителями иных стилей

Перевод с английского

4-е издание



Москва
2013

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

УДК 65.011;658.3;65.013
ББК 65.291.21;88.37
А30

Переводчик Т.Гутман
Научный редактор С.Филонович

Адизес И.

А30 Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 259 с.

ISBN 978-5-9614-4337-0

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

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

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

УДК 65.011;658.3;65.013
ББК 65.291.21;88.37

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© Dr. Ichak Adizes, 2004
© The Adizes Institute, 6404 Via Real, Carpinteria, California 93103, Tel: (805) 565-2901, fax: (805) 565-0741, www.adizes.com
The Adizes Institute Publications
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

ISBN 978-5-9614-4337-0 (рус.)
ISBN 0-937120-05-7 (англ.)

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Оглавление

Благодарности	7
Об авторе	8
Предисловие научного редактора	9
Предисловие автора	13
Глава 1. Что такое менеджмент	21
Функционалистский взгляд	23
Почему отдельные функции несовместимы?	25
Миф об идеальном менеджере	27
Успешный и неправильный менеджмент. Лидерство	29
Подготовка менеджеров: ложная посылка	30
Реальное решение: взаимодополняющая команда	31
Неизбежность конфликта	32
Как распознать и нанять хорошего менеджера	33
Глава 2. Стили менеджмента	37
Суть и смысл	38
Производитель РаЕі	40
Администратор рАеі	42
Видеть сквозь туман	43
Генератор идей раЕі	44
Предприниматель РаЕі	45
Интегратор раеі	48
І-функция и лидерство	50
Глава 3. Стили неправильного менеджмента	53
Герой-одиночка Р---	54
Бюрократ -А--	59
Поджигатель --Е-	64
Горячий сторонник ---І.	69
Общий знаменатель	72
Мертвый пень ----	72
Глава 4. Рекомендации носителям Р-стиля	77
Поведение	77
Принятие решений	87
Внедрение	96
Формирование команды	98
Управление персоналом	100
Управление изменениями	103
Глава 5. Рекомендации рАеі-руководителю	109
Поведение	109
Коммуникация	111

Принятие решений	116
Внедрение	123
Формирование команды	127
Управление изменениями	133
Десять заповедей rAeI	136
Глава 6. Рекомендации paEi и PaEi	139
Поведение	139
Коммуникация	144
Принятие решений	148
Внедрение	156
Формирование команды	158
Управление персоналом	163
Управление изменениями	170
Десять заповедей носителя E-стиля	173
Глава 7. Рекомендации носителям paE-стиля	175
Поведение	175
Коммуникация	177
Принятие решений	179
Внедрение	182
Формирование команды	183
Управление персоналом	184
Управление изменениями	186
Основные рекомендации носителю I-стиля	187
Глава 8. Сравнение стилей управления	189
Поведение	189
Сравнение стилей коммуникации	192
Сравнение подходов к принятию решений	194
Подход к внедрению	200
Формирование команды	203
Управление персоналом	206
Отношение к изменениям	209
Глава 9. Как иметь дело с другими людьми	213
Коммуникация	214
Как вести себя с P — Производителем, или Героем-одиночкой	216
Как вести себя с A — Администратором, или Бюрократом	218
Как вести себя с E — Предпринимателем, или Поджигателем	223
Как вести себя с I — Интегратором, или Горячим сторонником	228
Резюме	229
Глава 10. Как вести себя с другими людьми	231
Как обращаться с P	231
Как обращаться с A	234
Как обращаться с E	236
Как обращаться с I	245
Резюме	248
Послесловие	251
Библиография	252

Благодарности

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

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

Марта Брайт занималась техническим редактированием и проверкой орфографии.

Спасибо всем вам.

Об авторе

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

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

ichak@adizes.com

Предисловие научного редактора

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

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

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

В чем привлекательность новой книги Ицхака Адизеса? На мой взгляд, она чрезвычайно практична. Ее можно весьма эффективно использовать для самообразования и самостоятельной отработки конкретных приемов менеджмента. Книга заставляет задуматься о том, что мы зачастую обкрадываем себя, инстинктивно стремясь общаться и работать с людьми, похожими на нас: ведь так проще. Те, кто сильно от нас отличается, кажутся нам странными и даже вызывают раздражение. А ведь именно они могут и раз-

нообразить нашу жизнь, и сделать то, на что мы не способны, или то, что мы не любим делать. Выработка симпатии к непохожим на нас людям — важная задача личностного роста.

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

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

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

сообща. Модель Адизеса РАЕІ делает и открытые семинары в этой области целесообразными.

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

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

С.Р. Филонович

Д. ф.-м. н., проф.,

декан Высшей школы менеджмента

ГУ — Высшая школа экономики

Москва, ноябрь 2007 г.

Предисловие автора

Зачем нужна эта книга?

Впервые я изложил свою теорию менеджмента в книге *How to Solve Mismanagement Crisis*¹ (опубликована в издательстве Dow Jones Irwin в 1979 г., позднее несколько раз переиздавалась Институтом Адизеса, Adizes Institute). Эта работа была переведена на 22 языка и стала бестселлером в ряде стран. Сотрудничество с сотнями компаний из 48 стран мира значительно обогатило мое знание предмета и позволило переработать каждую главу в отдельную книгу. Глава о жизненных циклах развития компании превратилась в книгу *Corporate Lifecycles: Why Organizations Grow and Die and What to Do about It* (Paramus, N.J.: Prentice Hall, 1989) («Жизненные циклы компании: Почему развивается и умирает организация и что с этим делать»). Впоследствии эта книга была переиздана Институтом Адизеса в расширенном и дополненном виде.

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

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

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

Третья книга в данной серии (*Leading the Leaders*) *How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours* («Развитие лидеров: Как улучшить свой стиль управления и общаться с

¹ Ицхак Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007. — *Прим. пер.*

² Ицхак Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. — М.: Альпина Паблицер, 2012. — *Прим. пер.*

носителями иных стилей») — поможет читателю определить собственный стиль управления и компенсировать его недостатки. Она научит вас находить общий язык с подчиненными, коллегами или начальниками, которые придерживаются иного стиля, нежели вы сами. Материал изложен в форме рекомендаций носителям разных стилей. Эта книга будет полезна как высшим руководителям, которые занимаются коучингом, так и представителям молодой профессии корпоративных коучей¹.

Задачи книги

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

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

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

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

¹ Здесь автор использует термин *corporate coaches*, который иногда неточно переводят на русский язык словосочетанием «корпоративный тренер». *Coaching* (коучинг) — это специфический вид деятельности, отличный от тренинга. Поэтому в данном случае выражение Адизеса переведено как «корпоративные коучи», т.е. использована калька с английского для обозначения специалиста, занимающегося корпоративным коучингом. — *Прим. науч. ред.*

Идея книги

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

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

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

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

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

Методология и источники информации

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

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

Я убедился, что, несмотря на глубокие культурные различия стран, в которых я побывал (среди них Тайвань, Япония, Швеция, Мексика, Греция, Израиль, Англия и Соединенные Штаты), моя теория стилей управления верна в любой из них. Стили управления не зависят от культуры, хотя я заметил, что на предпочтениях в этой сфере сказываются социальные нормы.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Как читать эту книгу

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

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

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

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

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

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

Стиль изложения

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

Просьба к читателям

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

Я учусь у каждого, кто делится со мной своими соображениями. Если у кого-то из читателей есть желание высказать свое согласие или несогласие с моими тезисами, поделиться опытом, любопытным случаем или карика-

турой, которые иллюстрируют мои мысли, я буду очень признателен. Пишите по адресу: Adizes Institute, 2815 East Valley Road, Santa Barbara, CA 93108, а лучше воспользуйтесь электронной почтой: ichak@adizes.com.

Спасибо.

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

Что такое менеджмент

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Того, кто должен выполнять решения менеджера, называют подчиненным. Буквальное значение этого слова — низший по чину. Предполагается, что босс более дальновиден и проницателен, чем те, кто ему подчиняется¹. То есть менеджмент предполагает определенную иерархию возможностей.

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

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

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

Функционалистский взгляд

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

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

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

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

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

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

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

Это универсальная функционалистская теория менеджмента.

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

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

организация будет результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе.

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

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

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

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

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

А как насчет долгосрочной перспективы?

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

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

Эти четыре функции необходимы для успешного управления любой организацией, независимо от технологии, культуры и масштабов. Как только одна или несколько функций перестают выполняться, мы сталкиваемся с неправильным менеджментом. Если неудовлетворительно выполняется **P**-функция, клиенты остаются неудовлетворенными, а объем продаж снижается. Если плохо выполняется **A**-функция, организация несет неоправданные потери. Если организация не справляется с **E**-функцией, новые продукты поставляются на рынок с опозданием и не пользуются спросом.

И наконец, если не реализована **I**-функция, у компании начинаются конвульсии, когда ее оставляет лидер. В любом случае мы сталкиваемся с предсказуемой, воспроизводимой моделью неправильного менеджмента, одинаковой в любом уголке земного шара, безотносительно к культуре, технологии и размеру организации.

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

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

Почему отдельные функции несовместимы?

Питер Друкер понимал сложность управленческой работы. «Для решения задач, стоящих перед высшим менеджментом, — пишет он, — требуется по меньшей мере четыре типа людей». Друкер определяет их как «человек мысли», «человек дела», «человек народа» и «человек переднего края». Друкер признает, что «людей, сочетающих в себе эти четыре стиля, практически не встречается» [6]. Однако, сделав вывод о том, что для управления организацией недостаточно одного стиля, Друкер не идет дальше. Почему нужны те или иные стили? Что они собой представляют и как они должны взаимодействовать, чтобы их носители могли работать вместе, несмотря на свои различия? Этот пробел я пытаюсь восполнить в своих книгах.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Миф об идеальном менеджере

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

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

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

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

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

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

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

А в позапрошлом году?

Почти все, верно?

А три года назад?

И снова — почти все!

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

Большая часть!

Как это объяснить?

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

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

Все до одной, не правда ли? Если вы следовали инструкциям и включили в список только те проблемы, которые находятся в компетенции

присутствующих, тогда по определению становится ясно: решить эти проблемы можно, лишь если те, кто сидит в зале, договорятся между собой.

Что же нам мешает?

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

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

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

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

Как же быть?

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

Чем это объяснить?

Как было показано выше, функции **Р**, **А**, **Е** и **И** несовместимы. Их нельзя выполнять одновременно. Этого не может никто, какая бы проблема ни стояла перед организацией.

Успешный и неправильный менеджмент. Лидерство

Если **РАЕИ**-менеджера не существует, неужели любой руководитель обречен на неправильное управление? Ничего подобного. Мы аргументированно доказали, что каждая из четырех управленческих функций необходима, но недостаточна для успешного управления и что менеджер должен

блестяще справляться с одной или несколькими функциями, удовлетворительно выполняя остальные. Р-менеджер должен быть **Рaei**, а не **Р---**, А-менеджер — **pAei**, а не **-А--** и т. д. Стиль **-А--** дисфункционален не потому, что акцент делается на одну функцию, но потому, что прочие функции не выполняются вовсе.

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

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

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

Подготовка менеджеров: ложная посылка

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