

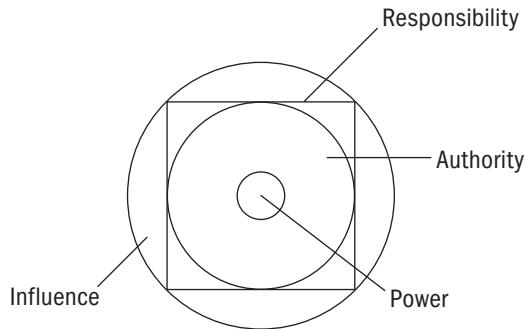
ЭТА КНИГА ПРИНАДЛЕЖИТ

КОНТАКТЫ ВЛАДЕЛЬЦА

Ichak Kalderon Adizes

MASTERING CHANGE

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



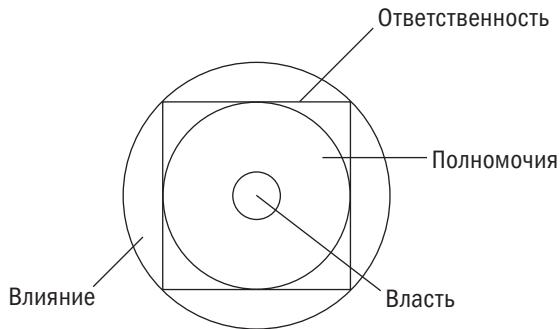
Adizes Institute
Santa Barbara, California

[<u>Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Ицхак Калдерон Адизес

УПРАВЛЯЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Как эффективно управлять изменениями
в обществе, бизнесе и личной жизни



Перевод с английского Владимира Кузина

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

УДК 338.24
ББК 65.010.066
А30

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

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

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

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

Адизес, И.

А30 Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 368 с.

ISBN 978-5-00057-137-8

«Выживают не самые сильные или самые умные виды, а те, которые лучше других приспособливаются к изменениям», — говорил Чарльз Дарвин. Ицхак Адизес продолжает эту мысль: «Мы перестанем сталкиваться с проблемами только при полном отсутствии изменений, это произойдет, лишь когда мы... умрем».

Книга посвящена процессам принятия управленческих решений в условиях постоянных изменений, происходящих как внутри, так и снаружи организации. Проблемы, возникающие вследствие изменений, по мнению Адизеса, не только предсказуемы, но и разрешимы. Автор наглядно показывает, как можно создать и сохранять целостность организации, если вы владеете искусством качественного принятия и внедрения управленческих решений.

Из этой книги вы узнаете: почему конфликты неизбежны и даже нужны; как сделать конфликт конструктивным; как осуществлять коммуникации с другими людьми, стили управления которых отличны от вашего; как распознавать плохое управление; как принимать качественные решения; как предсказать, будет ли решение реализовано; как организовать командную работу; как создать атмосферу взаимного доверия и уважения; CAPI: ключ к управлению изменениями.

Книга переведена на иврит, македонский, испанский и другие языки.

УДК 338.24
ББК 65.010.066

Все права защищены.

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена
в какой бы то ни было форме без письменного разрешения
владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

VEGAS LEX

© Dr. Ichak Adizes, 1992

© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-00057-137-8

[<<>](http://kniga.biz.ua)

Оглавление

Предисловие от партнера издания. Сначала вы решаете, что делать, а затем эффективно реализуете свое решение	7
Предисловие	10
Первая беседа. Смысл управления	16
Вторая беседа. Предсказание качества решений	31
Третья беседа. Эффективность и результативность	57
Четвертая беседа. Несовместимость ролей	82
Пятая беседа. Стили неправильного менеджмента.....	109
Шестая беседа. Что делать с изменениями.....	132
Седьмая беседа. Ответственность, полномочия, власть и влияние.....	155
Восьмая беседа. Предсказание эффективности реализации решений	187
Девятая беседа. Что заставляет колеса вращаться.....	217
Десятая беседа. Взаимное доверие, взаимное уважение и качество персонала	233
Однинадцатая беседа. Неправильные коммуникации.....	261

Двенадцатая беседа. Как осуществлять коммуникации с представителями разных стилей	274
Тринадцатая беседа. Восприятие реальности.....	298
Четырнадцатая беседа. Как превратить работу комитета в командную работу.....	312
О методологии Адизеса	333
Выражения признательности	337
Об авторе.....	339
Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык.....	341
Об Институте Адизеса	343
Ключевые концепции методологии Адизеса	344
Примечания	358

Предисловие от партнера издания

Сначала вы решаете, что делать, а затем эффективно реализуете свое решение

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

Джек Уэлч

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

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

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

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

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

Методология И. Адизеса — это своего рода матрица, которую можно применить в любой системе — будь то организация, семья или коллектив единомышленников. Роли в системе должны быть распределены так, чтобы присутствовала и интеграция (I),

и предпринимательство (E), и администрирование (A), и производство необходимого результата (P). Только при выполнении всех указанных ролей управленческая команда может принимать правильные решения и впоследствии их эффективно реализовывать.

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

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

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

Предисловие

Уважаемый читатель!

Книга, которую вы держите в руках, принадлежит перу известного «гуру» управленческой теории доктора Ицхака Калдерона Адизеса. Лет десять назад это имя в России было известно лишь в узких научных кругах — на него ссылались в диссертациях и научных статьях. Но в большинстве случаев это были ссылки на ссылку, поскольку книги И. Адизеса в оригиналe были практически недоступны, а русских переводов не существовало. Но за эти годы ситуация кардинально изменилась: практически все его книги уже изданы на русском языке; его статьи и интервью регулярно появляются на страницах отечественных газет и журналов; как консультант он работает с крупнейшими российскими компаниями; доктор Адизес регулярно выступает со своими лекциями в России, причем не только перед студентами и профессорами, но и перед государственными служащими, включая губернаторов всех субъектов Федерации. Все эти положительные изменения произошли в немалой степени благодаря усилиям Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ, где он является научным консультантом программ Executive MBA и MBA. Его прикладная управленческая теория, известная

во всем мире как «методология Адизеса», является основой наших учебных программ. А на программе Executive MBA, которая ориентирована на подготовку собственников и топ-менеджеров, данная методология является обязательной частью программы и уже много лет реализуется в содружестве с Adizes Graduate School (Аспирантура Института Адизеса).

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

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

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

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

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

Хотелось бы отметить важную особенность методологии Адизеса, наиболее четко проявившуюся в этой книге. Подавляющее большинство современных теорий менеджмента базируются на американском опыте ведения бизнеса и опираются на англо-саксонскую модель поведения. Но современный мир многообразен, и стандартные методы и приемы отнюдь не всегда применимы

и эффективны в различных регионах. Именно поэтому теория Адизеса выгодно отличается от всех остальных, так как автор рассматривает процессы управления и принятия решений через призму национальных особенностей в той или иной стране. Он всегда пытается понять причинно-следственные связи, специфику и менталитет различных национальных групп через серьезное изучение деловых культур различных народов.

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

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

В добный путь, дорогой читатель!

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

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Первая беседа

Смысл управления

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

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

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

Традиционная теория управления

Я обнаружил, что в некоторых языках, таких как шведский, французский и сербо-хорватский, глагол *to manage* не имеет

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

Но разве процесс управления не является универсальным?

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

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

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

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

А какие синонимы предложили бы вы?

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

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

Мне не нравятся синонимы поморщствовать или манипулировать.

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

Все они описывают односторонний процесс. Тот, кто руководит, говорит тем, кем он руководит, что они должны

делать. Руководитель определяет, что должно быть сделано, а его подчиненные становятся инструментами достижения поставленной цели.

Вот почему мы называем менеджера «главой» подразделения, а его наиболее способного подчиненного — «правой рукой». Правая рука делает в точности то, что велит ей делать голова, в то время как левая рука ведет себя так, как будто она может действовать по своей воле. Ее поведение не является полностью контролируемым.

Но менеджеров называют также супервайзерами.

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

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

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

Не очень-то весело.

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

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

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

Манипулирование.

Совершенно верно! Мне приходит на ум карикатура из журнала New Yorker. Женщина, психолог по профессии, пытается уговорить своего сына вынести мусор. Утомленный ее речами, мальчик говорит: «О'кей. Я вынесу мусор, но, пожалуйста, не надо меня мотивировать!» Даже ребенок видит в мотивировании признаки манипулирования. То, что он должен сделать, уже решено. Вопрос

заключается лишь в том, как заставить его это сделать. Следует ли удивляться тому, что профсоюзы часто выступают против программ расширения и повышения разнообразия производственных операций, которые менеджмент использует для усиления мотивации рабочих? Профсоюзы видят в этих программах лишь хитрую уловку, направленную на повышение производительности труда и прибыльности производства в интересах администрации. Единственная выгода для рабочих состоит в том, что, участвуя в этих программах, они могут сохранить свои места.

Тот же самый скрытый эффект манипулирования присутствует и в глаголе *заставлять*. Если глубже вникнуть в суть некоторых теорий лидерства, то станет очевидно, что они рассматривают руководство как процесс выработки решений не о том, *что необходимо сделать и почему*, а о том, *как заставить последователей идти за лидерами*. Должен ли лидер направлять действия своих последователей или же обсуждать с ними принимаемые решения? Это может выглядеть как манипулирование, поскольку лидер не обязан заботиться о том, что в действительности нужно его последователям. В некоторых отраслях слово *менеджмент* стало чуть ли не ругательным. В Соединенных Штатах гуманитарии часто используют его как синоним эксплуатации.

Что же вы предлагаете?

Функциональная точка зрения

Нам необходимо понять роль управления исходя из функции, которую оно выполняет: *зачем* оно нам нужно? И эта функция должна быть свободна от оценочных суждений, от любых общественно-политических или культурных предубеждений. Она должна быть одной и той же независимо от того, управляем ли мы собой, своей семьей, бизнесом, некоммерческой организацией или страной. Независимо от того, идет ли речь о деловом менеджменте,

воспитании детей или руководстве государством, концептуально это должен быть один и тот же процесс. Единственное различие будет заключаться в размере и природе управляемой единицы.

Это звучит многообещающе. В каком же направлении мы двинемся?

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

В самом деле?

А изменения порождают проблемы.

Безусловно.

А проблемы требуют решения.

Согласен.

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



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

Проблемы.

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

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

Умрем.

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

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

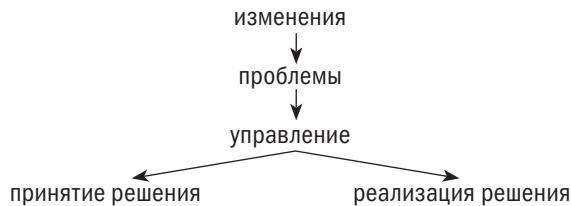
Как же мы управляем изменением?

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

Вы должны реализовать свои решения.

Именно так. Для успешного управления необходимы оба процесса, а их совместное использование является достаточным

условием получения желаемого результата. Поэтому наша схема процесса управления будет выглядеть следующим образом:



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

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

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

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

Минуточку! Почему реализация рассматривается изолированно? Разве она не должна естественным образом следовать

за хорошим решением? Фактически решение не является хорошим, если оно не содержит плана его осуществления. Таким образом, все, что необходимо для управления, — это принимать превосходные решения. Пауза.

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

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

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

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

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

То же самое можно сказать почти о любой организации. Менеджмент может принять решение о смене курса, рынков, продуктовой линейки или культуры компании. Однако осуществить такие изменения очень трудно. Подобная картина наблюдается и при управлении государствами. Многие лидеры стран, даже диктаторы, жалуются на то, что их решения, подразумевающие проведение изменений, не реализуются на практике. Например,

Гитлер не смог добиться осуществления своего решения сжигать все немецкие города, лежащие на пути наступающих войск союзников. Это решение так и осталось на бумаге, хотя Гитлер мог казнить каждого, кто открыто осмелился бы не выполнить любой его приказ.

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

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

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

будете следовать инструкциям по эффективной реализации, то они ослабят ваши возможности принятия хороших решений.

Мне кажется, что следует пояснить это примером.

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

Демократия.

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

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

Тоталитарное государство.

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

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

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

Это проще сказать, чем сделать.

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

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

Вы уловили главную идею, мой друг. Вам необходимо использовать принципы демократии и диктатуры в правильной последовательности. Вы должны быть сначала демократом, а затем диктатором, и трудность здесь заключается в слове «затем». Когда

вы перестаете быть демократом и становитесь диктатором? Когда вы начинаете подавлять проявления внутреннего несогласия? Некоторые люди оказываются демократами при принятии решений и продолжают оставаться ими в процессе их реализации. Они действуют неэффективно, потому что продолжают изменять принятые решения. В то же время решительные люди умело осуществляют реализацию, но узость их взглядов негативно влияет на процесс принятия решения. Им трудно что-то доказать, потому что они не умеют слушать других. В результате они принимают решения, основанные на неадекватной или искаженной информации. В отличие от демократичного стиля, результативного, но неэффективного, тоталитарный стиль является нерезультативным, но эффективным.

Вы хотите сказать, что демократическая система неэффективна?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

До завтра. Большое вам спасибо.