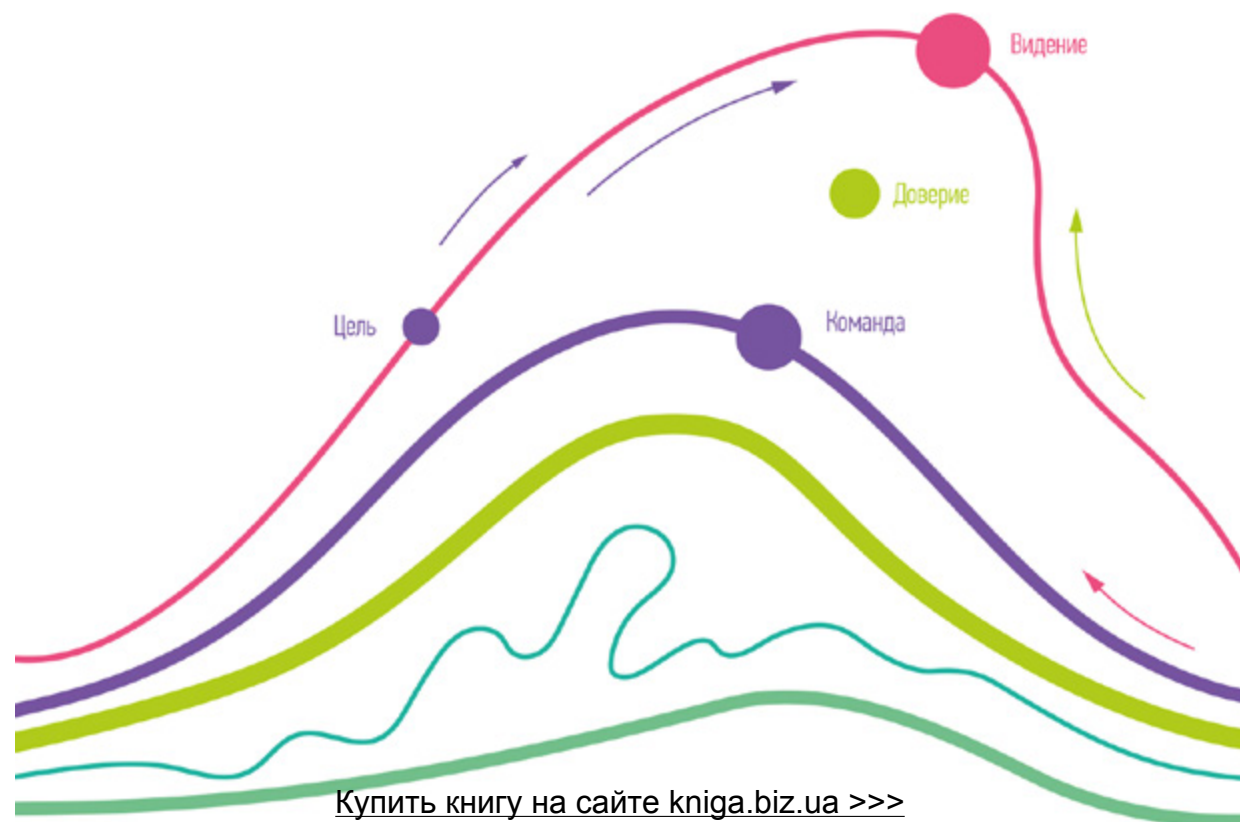


Ицхак Калдерон Адизес

# РАЗМЫШЛЕНИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Insights on Management



# Оглавление

Пролог .....	13
Введение: определимся с терминами .....	15

## **Часть 1. Роли менеджеров (лидеров)**

Результативность, эффективность и сложности их трактовки .....	31
Еще немного о результативности .....	36
(PAEI): код ДНК организации для руководства изменениями .....	45
Разница между клиентами и стейкхолдерами .....	53
Измеряя успех .....	62
(I) перед (E): второй взгляд на интеграцию .....	66
Анализ инаугурационной речи президента Обамы .....	82
На пути к хорошему менеджменту .....	91

## **Часть 2. Жизненные циклы**

«Дорожная карта» жизненных циклов организаций .....	97
Расцвет и предотвратимые стадии старения .....	108
Компания на этапе расцвета .....	115
General Motors: анализ ситуации .....	123
Потенциальные решения для выхода из ловушки основателя .....	129
Феномен Бернарда Эбберса — Кеннета Лея .....	137
Стратегия XXI века .....	146

## **Часть 3. Построение команды (взаимное доверие и уважение)**

Секрет успеха .....	153
Как сделать из рабочей группы команду .....	159

Почему взаимное доверие и уважение .....	165
Взаимное доверие и уважение .....	168
Тщетность ожиданий .....	178
Ожидания и собеседования .....	181
О том, как важно быть подлинным и что неправильного в том, чтобы не быть, а казаться .....	183
Валюта каменного века .....	189

#### **Часть 4. Решение проблем**

Что такое проблема .....	193
Сделайте конфликт конструктивным: стресс и организационный климат .....	197
Двойственность всего, или Как делегировать .....	203
Барьеры на пути к принятию решений .....	207
Здравоохранение по-президентски: что пошло не так .....	211
Какие уроки преподносит нам стиль управления Рикардо Салинаса .....	216

#### **Часть 5. Управление изменениями**

Кадровый департамент: почему он не во главе изменений .....	221
Определение лидерства, или Где же я или «они» ошиблись .....	225
Так ли уж необходимы структурные изменения .....	230
Что первично .....	236
Осведомленность, осознание и сознательность .....	243
Управление внешними изменениями: информационная магистраль .....	248
Двенадцать советов о том, как удержать бизнес в состоянии расцвета ...	253

#### **Часть 6. Коммуникации**

Вторая вавилонская башня .....	259
Стратегии коммуникации для руководства командами .....	263
Лингвистические размышления, часть 1 .....	270
Лингвистические размышления, часть 2 .....	277
Знать, когда промолчать .....	281
Есть ли проблемы в стиле руководства Обамы? .....	285

## **Часть 7. Образование в области менеджмента**

Что не так с теорией менеджмента? .....	293
Как развивать предпринимательство .....	296
Лидерство бизнес-школ в условиях кризиса: что может сделать СЕЕМАН .....	300
Многоголовая гидра, или Кризис 2008–2010 годов .....	308
Когда «плохие» менеджеры хороши, а «хорошие» плохи .....	315
Отсутствие духовности .....	318

## **Заключение. Методология Адизеса**

Разница между практикой Адизеса и традиционным консалтингом .....	325
Ключевые концепции методологии Адизеса .....	344
Об Институте Адизеса .....	357
Об авторе .....	359
Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык .....	361

# Результативность, эффективность и сложности их трактовки\*

Как уже было сказано, хорошо управляемая организация результативна (effective) и эффективна (efficient) как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Любопытно отметить, что некоторые языки не имеют буквального перевода этих английских слов. Иврит, к примеру, оперирует словом «эффективность». Но, чтобы коммуницировать «результативность» (effectiveness), используют слово «целесообразность». Ниже приводятся доказательства, что это понятие не отражает буквальный смысл слова, поскольку не все целесообразные системы результативны.

---

Быть результативным означает производить  
то, для чего система и была создана.

---

Русский язык, напротив, содержит слово «результативный», но, чтобы коммуницировать понятие efficiency, русские переводчики используют

---

\* Размышления Адизеса (июль 2010 года).

слова «организованный» или «продуктивный». Оба они неточны, так как организованность лишь один из элементов эффективности и не все продуктивные системы эффективны.

Надо признаться, что значение этих слов не очень отчетливо и в английском языке, по крайней мере для меня. И если мы хотим, чтобы организации были результативны и эффективны, нужно в первую очередь четко определить, что же это значит.

## Так что же такое «эффективность»

Эффективность — это то, каким образом вы осуществляете процесс. Она измеряется тем, как много единиц измерения вложений требуется для того, чтобы обеспечить одну единицу измерения результата.

Система эффективна, если процесс идет с минимальными затратами. Чтобы достичь эффективности, нужно быть организованными, действовать систематично и четко следовать плану.

Быть эффективным — значит следовать процессу, который использует минимум энергии и не позволяет расплыться. Эффективность есть результат следования правильной форме. Она не оставляет места для ошибок. Когда вы применяете систему, которая была спроектирована с целью эффективности, в ней нет места процессу обучения. Нужно лишь следовать предписанным правилам, которые указывают, где, когда, как, с кем и что именно делать.

Нет необходимости думать, вносить инновации, делать выбор. Вообще, чем эффективнее вы хотите быть, тем активнее нужно избегать ситуаций, предполагающих выбор или внесение новшества. Одним словом, чем эффективнее вы хотите быть, тем меньше будете вносить инноваций и тем менее результативными окажетесь в долгосрочной перспективе.

## Так что же такое «результативность»

Быть результативным означает производить то, ради чего система и была создана, то есть обеспечивать искомый функционал. Чтобы стать результативным, необходимо пробовать различные варианты до тех пор, пока вы не найдете единственно верный. Таким образом,

вы будете вынуждены совершать то, что большинство людей считают ошибками, а я рассматриваю как необходимый шаг на пути к результативности. Но выбор предполагает ошибки, а они, в свою очередь, переводят к напрасной трате энергии.

Чтобы быть результативным в долгосрочной перспективе, вы не должны забывать об инновациях, поскольку клиентам со временем потребуются перемены.

Можно ли измерить организационную результативность? Многие считают продажи самым точным критерием, но это не так. Правильнее задаться вопросом, а возвращаются ли к вам клиенты. И это применимо ко всему, даже к компаниям-монополистам, когда у людей, по сути, нет никакого выбора. Хотя в этом случае лучше внести поправку в критерии: если бы у клиентов был выбор, вернулись бы они? Если ответ отрицательный, то организация нерезультативна. У клиентов в этом смысле срабатывает чутье, подобное разумности животных, которые всегда знают, как найти источник воды, и не возвращаются, если тот пересох.

## Компромисс между эффективностью и результативностью

Может ли система быть результативной, не будучи эффективной? Да. Организация достигает своих целей, однако делает это ценой избыточных ресурсов или усилий.

Может ли система быть эффективной, не будучи результативной? Вне всякого сомнения. Я могу тренировать свой удар по теннисному мячу, стоя в одной и той же точке, до тех пор, пока мои движения не достигнут совершенства. Став эффективным, я мог бы сказать своему оппоненту: «Посылай мне мяч прямо сюда!» — и отбивать только те подачи, которые летят прямо в мою ракетку. А в случаях, если они не попадают в цель, назвал бы это промахом противника.

Представьте себе компанию, в которой все настолько хорошо организовано и прописано в руководствах и стандартных процедурах, что каждый знает, что, где и как делать. Система полностью под контролем,

ничто не тратится впустую. Организация неукоснительно следует своим правилам, но удовлетворяет все меньше потребностей (клиентов), поскольку они с течением времени изменились, а сама система — нет. В результате потребители вынуждены заполнять бессмысленные бланки и ждать продукт в течение долгого времени. О такой компании можно сказать, что она плохо обслуживает своего клиента. Организация не результативна, хотя следует всем процедурам, нацеленным на эффективность. Это называется бюрократией.

Как же так получилось? Каким образом компания, став эффективной, утратила свою результативность?

---

**Чем выше скорость изменений, тем  
больше организации должны жертвовать  
своей эффективностью, чтобы быть  
результативными.**

---

Чтобы быть результативной, организация должна удовлетворять потребности клиентов, которые, представьте себе, *имеют обыкновение часто меняться*, причем делают это намного быстрее, чем перестраивается компания. А к тому времени, как она закончит реорганизацию, чтобы остаться эффективной, потребности клиентов снова поменяются. И чем выше уровень изменений, тем меньше шанс синхронизировать результативность и эффективность.

В изменчивом мире потребности будут либо удовлетворены, но ценой сверхусилий (то есть неэффективно), либо организация начнет стремиться сохранить свою эффективность. Она откажется изменять свой продукт, что в итоге сделает ее эффективной, но убьет результативность.

И чем быстрее трансформируется ситуация, тем больше организации должны жертвовать эффективностью, чтобы быть результативными, продолжать выполнять свою функцию. Если же они не готовы принести в жертву эффективность, то им придется забыть о результативности.



Так уж выходит, что чаще всего выбирают именно этот вариант. Почему? Да потому что реорганизация компании для сохранения ее результативности означает структурные изменения, что, в свою очередь, может выйти кому-то боком.

Перефразируя Макиавелли, скажем: если вы хотите, чтобы вас ненавидели, постарайтесь изменить людей. Другими словами, легче пожертвовать интересами клиента, чем ступить на зыбкую почву внутриорганизационных баталий. Таким образом, чем быстрее происходят изменения, тем выше шанс, что мир, в котором мы живем, будет становиться все более забюрократизированным. Звучит оптимистично, не правда ли?

# Еще немного о результативности\*

Предположим, вы руководите организацией. На чем вы фокусируетесь? В чем ваш приоритет? Знаете ли вы, для кого или для чего занимаетесь этим? Как можете стать результативнее?

Экономист скажет, что вы руководите ради прибыли. Социолог — что ради выживания компании. Я же полагаю — чтобы организация была результативной, ее цель должна заключаться в удовлетворении потребностей клиентов. Если она делает это эффективно, то будет прибыльной. Таким образом, прибыль как результат хорошего руководства показывает, насколько хорошо компания справляется с производством того, ради чего она создавалась.

Чтобы существовать долго, организация должна постоянно обновляться и изобретать себя заново, поскольку потребности клиентов, а следовательно, и цель ее существования, все время меняются.

Но как бы то ни было, главный фокус — это удовлетворение потребностей клиентов. Без этого прибыльность есть результат либо использования какого-то монопольного преимущества, либо какого-то краткосрочного маневра по сокращению издержек за счет удовлетворения потребностей клиентов. И это не будет работать в долгосрочном

---

\* Избранное из «Размышлений Адизеса» (май 2004 года).

периоде. Так же, как не сработает и стратегия избегания издержек на внутреннюю перестройку организации. Пусть это и поможет выжить на короткой дистанции, в долгосрочном периоде организация будет обречена.

## Составляющие результативности

Предположим, что система результативна, если, функционируя, она обеспечивает должный результат. Акцентирую это, поскольку не все действующие системы результативны. Каждая отдельно взятая ее часть может функционировать нормально, однако система в целом результата не обеспечивает. Например, мотор в моем автомобиле работает (я слышу соответствующий звук), однако машина ожидаемого результата не дает, то есть не едет. Производство любого результата также не обеспечивает (искомой) результативности. Если в приведенном примере автомобиль сдвинется с места, но не в ту сторону, — это тоже нерезультативно. Чтобы быть результативной, система должна обеспечить желаемый результат — иными словами, начать двигаться вперед.

---

Система результативна, если, функционируя,  
она обеспечивает желаемый результат.

---

Например, чашка с кофе. Она служит своей цели, поскольку в ней кофе, и она имеет удобную ручку, за которую я могу ее держать, не опасаясь обжечь руки.

Лампа над моим столом обеспечивает должный результат, так как освещает стол. Одежда, которую я ношу, результативна, если она меня согревает. Так каков же общий знаменатель в приведенных примерах? Каковы желаемые (искомые) результаты?

Искомый результат отвечает цели, ради которой все затевалось.

И в чем же цель?

А цель не может быть любой. Она должна отвечать не только своим собственным, но и еще чьим-то потребностям. Кофейная чашка существует не сама для себя, а для того, кто из нее пьет. Одна из целей существования одежды — согреть того, кто ее носит. Все в этом мире создано с какой-то целью, и эта цель — быть нужным кому-то.

Лампа над головой призвана вам светить. Машина существует для того, чтобы вас возить. Единственное, что никому не нужно, — это рак, который служит только сам себе. Есть люди, подобные раковым клеткам, мы называем их паразитами. И есть такие правительства: они лишь берут, но не служат. Таким образом, не все системы, которые функционируют, производят результаты или служат какой-то цели, непременно результативны. Их можно назвать таковыми только в случае если: а) они функционируют, б) они производят именно тот результат, для которого предназначены, и в) этот результат служит кому-то (чему-то) еще.

Я люблю во время своих лекций спрашивать: кто заплачет, если ваша компания умрет? Чьи потребности не будут удовлетворены, если вы исчезнете? И если никто не запаникует, то есть никто по-настоящему не нуждается в вашей компании, то даже будучи самой активной и отлично функционируя, она все равно нерезультативна.

Так зачем же нужна ваша организация? Это непростой вопрос. Поскольку все существует, чтобы послужить кому-то, вопрос о предназначении только тогда имеет ответ, когда мы знаем, для кого существуем. Кто заплачет, если мы умрем? Если никто не проронит ни слезинки, то мы впустую тратим энергию.

Так для кого вы существуете? Для ваших клиентов? Обратите внимание, что я намеренно использую слово «клиент», а не «покупатель». Почему? Потому что при слове «покупатель» задумывается только отдел продаж. А финансисты прореагируют примерно так: «Слава богу, он обращается не ко мне!» А между тем каждый менеджер вне зависимости от того, чем он руководит, должен задавать себе вопрос, для чего он работает. Если департамент продаж старается разобраться, чего хочет покупатель, то финансовый и производственный отделы должны спрашивать своих клиентов (департаменты, которые они обслуживают внутри компании), что им следует делать, чтобы быть результативными.

# Проблема краткосрочной прибыли

Теория экономики гласит, что организации должны фокусироваться на своей долгосрочной прибыльности. Таким образом, СЕО\*, который ориентируется на сиюминутную выгоду, пренебрегая удовлетворенностью клиентов, не может считаться результативным лидером.

Но «долгосрочный» и «прибыль» — термины расплывчатые. Как велика должна быть прибыль? И «долго» — это сколько? Как сказал однажды Кейнс\*\*: «В долгосрочной перспективе мы все мертвы». И как прикажете менеджменту обеспечивать эту долгосрочную прибыль? Мой совет — никогда не теряйте из виду изменчивые потребности клиентов и всегда рассматривайте краткосрочную прибыль как ограничение, а не самоцель. Другими словами, жертвуйте интересами собственника ради интересов покупателя, относясь к собственникам как к стейкхолдерам\*\*\*, а не клиентам. Отвечайте их запросам, но не максимизируйте их. Вашей целью должна быть абсолютная покупательская удовлетворенность. Вот то, ради чего существует организация. Вот источник годового дохода, без которого она погибнет. Без годового дохода нет прибыли, а без прибыли нет инвесторов. Все начинается с годового дохода, а следовательно, с покупательской удовлетворенности.

Что происходит, если менеджмент фокусируется на краткосрочной прибыли, чтобы укладываться в рамки квартального плана? Квартальная прибыль на акцию максимизирует проценты собственников: собственники теперь клиенты, а покупатели превращаются в простых стейкхолдеров, для которых компания должна преуспеть на фоне конкурентов — ни больше и ни меньше.

---

\* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

\*\* Джон Кейнс (1883–1946) — британский экономист, чьи идеи имели огромное влияние на современную экономическую и политическую теорию. *Прим. перев.*

\*\*\* Стейкхолдер (от англ. stakeholder — заинтересованная сторона, причастная сторона) — физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям. *Прим. ред.*

---

## Вопрос, зачем существует ваша организация, не так прост, как может показаться.

---

Подрывая покупательскую удовлетворенность, менеджмент может запросто уничтожить компанию. Проведем аналогию с семьей, в которой есть маленькие дети. Кто в данной ситуации клиенты? Разве смысл существования семьи не в том, чтобы вырастить детей физически здоровыми и духовно богатыми людьми? А теперь представьте: родители настолько увлечены собственной карьерой и стремлением заработать, что почти не участвуют в жизни своих детей. Да, их доходов хватит не только на здоровье и образование сыновей и дочерей. Но что они получают? Какой результат? Дети растут в достатке, но сами по себе. Похоже, папы и мамы забыли цель родительства. Вы как родители результативны, если растите своих малышей здоровыми физически и духовно, но не забываете при этом, что дети — одна из главных целей существования семьи. То же можно сказать и о компании. Она результативна, если хорошо служит клиентам и удовлетворяет их потребности, что заставляет людей возвращаться к вам снова и снова, несмотря на имеющийся выбор. А прибыль должна быть в размере, необходимом для привлечения капитала, дающего возможность хорошо обслуживать клиентов. Это ограничение, а не цель, подлежащая максимизации.

## Почему максимизация прибыли — это плохо

Вообразите себе семью, которая составила свой бюджет, ориентируясь на определенный уровень жизни. И это все, что они обязаны заработать. Ни больше, ни меньше. Время, свободное от зарабатывания денег, они используют, чтобы побыть с семьей, детьми и посвятить своему дому. Разве может кто-то возразить, что в этой семье все в порядке?

Я предполагаю, что именно так должны управляться компании. Определить, на какую прибыль нужно ориентироваться, чтобы привлекать и удерживать капитал. Выбрать уровень заработной платы, конкурентоспособный на рынке. И сфокусироваться на клиентах и их изменяющихся потребностях.

Вот на чем требуется сосредоточиться. Инвесторы (владельцы) и сотрудники — это сдерживающий фактор, но не цель.

Но в западном обществе мы обычно иначе ведем себя в отношении семьи или бизнеса и не такие послания и теории распространяем по миру через наши бизнес-школы и школы экономики. В компании мы рекомендуем растущую прибыль на акцию (что означает увеличивающиеся заработки для владельцев), поскольку именно это определяет, хорошо ли идут дела. А так как мы продолжаем гнаться за прибылями и игнорировать запросы других стейкхолдеров и особенности окружающей среды, мы уничтожаем нашу планету.

Мы работаем все интенсивнее, чтобы повысить уровень жизни и улучшить ее качество. Но поскольку мы трудимся для этого день и ночь, качество нашей жизни лишь ухудшается: нет времени на детей, супругов, родственников и общество в целом. Да что там, у нас нет времени даже на самих себя...

Материальные цели должны восприниматься как ограничения, которые нужно уважать, но за которыми не стоит гнаться. Акционеров надо воспринимать как держателей облигаций. Дайте им тот возврат на инвестиции, ради которого они продолжат в вас вкладываться. Не больше, но и не меньше.

Сфокусируйтесь на своих клиентах. Чтобы сосредоточиться на этом незаметном, некоммуникабельном потребителе, который, возможно, еще не существует, задайте себе почти сакраментальный вопрос: «Зачем я существую? Кто мне действительно небезразличен?»

Каждый лидер, менеджер, родитель должен регулярно останавливаться и спрашивать себя: «Почему я нахожусь на этой земле? Кому я нужен? Кто заплачет, если я умру? Что я должен сделать, чтобы исполнить свое предназначение?»

И когда вы преуспеете в исполнении вашего долга, почувствуете ликование и вдохновение, трудная работа не убьет вас. Что действительно

опасно — так это понапрасну растрчивать жизнь на то, для чего вы вовсе не были предназначены.

### *Что приоритетнее: результативность или эффективность\**

В предыдущих главах мы обсудили значение слов «результативность» и «эффективность». Постараемся понять, что важнее.

Первое, что приходит в голову, — это результативность. Ведь лучше сделать что-то нужное, пусть даже не очень качественно, чем на отлично выполнить то, что никому не нужно. Правильно? Во все нет!

Так ведут себя дети. Дайте им задание, и они его выполняют. Но как только вы проанализируете качество выполнения, вы сразу поймете, что уж лучше бы ни о чем их не просили. Знакомо?

Становясь старше, я начинаю осознавать, что форма важнее содержания. Качество важнее количества.

Да, в краткосрочной перспективе результативность действительно важнее эффективности: важнее сделать что-то, пусть и не очень хорошо. Но если вы возьмете этот подход на вооружение, в долгосрочной перспективе вас ждет катастрофа. Работая неэффективно, вы рано или поздно выдохнетесь, и это неизбежно отразится на содержании.

## Загадываая далеко вперед

Приведем в качестве примера йогу (или любой другой вид спорта). Сначала вы учитесь занимать правильную позицию. Затем развиваете выносливость, удерживая позу и растягиваясь все сильнее. Понимаете? Прежде всего — эффективность (форма), и лишь затем приходит результат. Если, выполняя упражнения йоги, вы будете растягиваться в неправильной позе, то запросто повредите мышцу. То же справедливо и в отношении обучения. Сначала мы должны узнать, *как* учиться, и лишь потом применить это знание, чтобы освоить контент. Форма первична, содержание вторично.

Мы совершенно не учитываем этого в наших образовательных учреждениях. Студентов учат тому, *что* они должны знать. И если они поймут,

---

\* Размышления Адизеса (июль 2006 года).



как этого достичь, то только по счастливой случайности. А между тем, не зная, как добиться, чтобы познавательный процесс стал частью жизни, учащиеся станут невежественными людьми с престижными дипломами в кармане, потому что «содержание», которое они когда-то усвоили, со временем непременно устареет. Такой же анализ применим и к менеджменту. В погоне за результатом — особенно если организация на этапе младенчества жаждет наживы\* — страдает эффективность. Страдает форма. Это равносильно игнорированию плохого поведения ребенка, если он приносит из школы хорошие отметки. Но если он ведет себя плохо, то никто не удивится, что, несмотря на хорошие отметки, он не преуспеет в жизни.

То, как мы выполняем дело, чрезвычайно важно. Действовать правильно, а потом применять знания о процессе, чтобы достичь результата, — это лучше, чем добиться цели и лишь затем пытаться исправить процесс. Это все равно что позволить дереву разрастись, а потом приступить к выпрямлению его кривого ствола.

Принцип, что форма должна предшествовать содержанию, применим и к управлению конфликтом. Многие люди готовы на многое, только бы победить в споре. Однако, выиграв битву, они могут проиграть войну. Много лет спустя мы, вероятно, даже не вспомним, из-за чего разгорелся конфликт. Но мы никогда не забудем того, как он разрешился. Если мы потеряли доверие к оппоненту, то, даже забыв детали произошедшего, мы тем не менее будем по-прежнему остро реагировать на сам факт конфликта. Мы больше не захотим работать с этим человеком. Таким образом, как становится более важным, нежели *что*. Внимания стоит не только сам факт победы в войне, но и то, как именно она была выиграна. Заглядывайте в будущее. Форма первична, содержание вторично.

Хотя тут есть одна проблема.

---

Форма превышает содержание.  
Качество превышает количество.

---

\* Подробная информация об этапах и жизненном цикле организации представлена в части 2 данной книги.

Как узнать правильную форму, если нет хорошей идеи о необходимом содержании? Вы не пойдете строить дамбу, не имея четкого представления о том, для чего она. Ответ заключается в понимании различия между целью и ее достижением. Вы должны понимать, чего именно хотите. Многие люди — и я не исключение — спешат воплотить идею сразу же, как только она возникла. Это неверно!

Остановитесь. Не бросайтесь сразу же претворять мечты в реальность. Поработайте над формой, которая донесет идею. Продумайте детали. И только потом воплощайте. Если использовать терминологию РАЕІ, можно проиллюстрировать ситуацию так: (Е) идет первым, затем (А) и лишь затем (Р). Именно к обсуждению этого кода мы и перейдем в следующей главе.