

он рискует попасть под уголовное преследование или даже сесть в тюрьму¹. Управлять так, как мы понимаем это в Америке, там не позволяет закон. В этих экономиках руководители *рекомендуют* подчиненным, что лучше сделать, и именно *подчиненные* сами принимают окончательное решение.

В израильском кибуце менеджер (секретарь кибуца) управляет несколько лет, а потом возвращается к обычным обязанностям, например доить коров. Принята практика ротации управлеченческих функций. Израильтяне не приемлют профессиональный менеджмент, и если кто-то попытается на самом деле управлять другими, то есть указывать им, что и как делать, он может быть запросто отозван избирателями.

Из учебников мы знаем, что руководители планируют, принимают решения, организуют, контролируют и мотивируют. Но есть организации, в которых от руководства не требуется выполнение некоторых из этих функций. Несколько лет назад я провел небольшое исследование управления творческих организаций: опер, танцевальных коллективов, театров и т. п. Посетив крупные оперные театры, балетные труппы, театры и музеи, я осознал, что нельзя управлять творческими работниками и контролировать их так, как это предписывается в учебниках². Администратор театра служит и руководит для художественного директора. Я заметил нечто похожее в системе образования и учреждениях здравоохранения. Тут администраторы не выполняют всех классических функций руководителя. Они не принимают решений в отношении политики организации, так как врачи и педагоги тоже имеют право голоса.

Так что же такое менеджмент? Что делают менеджеры? Может ли любая система обойтись без менеджмента? В одном из своих предыдущих исследований я пришел к выводу, что без управления обойтись нельзя³. Несмотря на существовавшие в Югославии законы, руководители руководили — это происходит и в Израиле. Мне кажется, что руководителям приходится выполнять некоторые функции, которых ни закон, ни давление социума отменить не могут.

Пытаясь определить, в чем заключаются эти функции, я обнаружил, что менеджер должен исполнять четыре роли: производитель

результатов, администратор, предприниматель и интегратор. Каждая роль *необходима*, а все четыре *достаточны* для успешного управления. Говоря «необходима», я имею в виду, что если одна из ролей не исполняется, можно выявить определенный паттерн управленческих ошибок*. Эта книга описывает четыре роли и объясняет, как диагностировать разные паттерны управленческих ошибок.

Я пришел к выводу, что *один человек* не может выполнять все четыре роли. Те, кто отлично справляется с планированием и выдает новые идеи, как правило, не сильны в реализации планов. Те, кто успешно реализует принятые решения на практике, могут не уметь мотивировать. Руководители, которые удачно мотивируют персонал, могут с трудом справляться со сложными ситуациями. У руководителя, способного решать проблемы, слабым местом может быть внедрение новых идей и организационные изменения. Эффективное управление растущей организацией — *слишком сложный* процесс, чтобы *один человек* мог успешно с ним справляться. Четыре роли конфликтуют друг с другом, и никто не в состоянии играть эти роли одновременно. Если человек попытается сделать это, результатом неизбежно станут управленческие ошибки. Я пришел к выводу, что для хорошего управления нужно, чтобы несколько человек взаимно дополняли друг друга. Это означает, что нужно признать различия в стиле и мнениях, принять конфликт как неизбежный, необходимый и желательный элемент управления.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РОЛИ

Необходимые и достаточные роли, реализация которых нужна для того, чтобы организация оставалась эффективной и результативной в течение долгого времени, таковы: производить результаты, администрировать, быть предпринимателем и интегрировать.

* Mismanagement — управление, которое осуществляется неправильно, в нашем тексте перевод этого термина будет представлен вариантами: ошибки управления, неверный менеджмент, неправильный менеджмент. *Прим. ред.*

Производитель результатов (Р [пи])^{*}

От менеджера ждут, что он достигнет результатов или создаст услуги на уровне, не уступающем или превосходящем уровень конкурирующих компаний. Для того чтобы выполнять эту функцию, менеджер должен хорошо знать собственную область, будь то маркетинг, инженерное дело, бухгалтерский учет, право или любая другая дисциплина. Кроме того, менеджеру необходим драйв, достаточный для обеспечения требуемых результатов.

Администратор (А [эй])

Менеджер должен обладать большим, чем драйв и знания. Личная производительность и функциональные знания в определенной области или технологии не обеспечивают человеку аналогичных результатов при управлении группой людей. Находясь в этой роли, руководитель планирует, координирует и проверяет исполнение. Он становится администратором и следит за тем, чтобы система работала как положено.

Предприниматель (Е [и])^{**}

Менеджмент — это нечто большее, чем обеспечение результата и администрирование. Этот процесс предполагает высокую степень самостоятельности при постановке целей, стратегическом планировании, формировании внутренней политики. В этом случае процесс принятия решения требует предпринимательского подхода. В изменяющейся среде менеджер должен обращаться к здравому смыслу и изменять цели и системы, созданные для их достижения. Для исполнения этой роли менеджер должен быть организационным предпринимателем. В отличие от администраторов, перед которыми стоят определенные планы, требующие выполнения, и решения, какие нужно реализовать, предпринимателям приходится вырабатывать собственные планы действий. Они должны уметь инициировать процесс самостоятельно. От менеджера в роли предпринимателя

* Р — от англ. Producing results. Прим. науч. ред.

** Е — от англ. Entrepreneur. Прим. науч. ред.

требуется творческое начало в поиске новых подходов и умение брать риск на себя. При отсутствии творческого подхода он не сможет разглядеть новые возможности; если он не готов рисковать, он не сможет в полной мере воспользоваться этими возможностями.

Но даже все вместе три описанные выше роли недостаточны для полноценного управленческого процесса. Многие организации, которыми управляли прекрасные производители-администраторы-предприниматели (как правило, основатели компаний), резко сдавали позиции после того, как этот ключевой человек умирал или по другим причинам отходил от дел. Жизненный цикл организации гораздо дольше, чем жизнь в ней отдельного человека. Поэтому, для того чтобы организация была успешна на протяжении долгого времени, необходима еще одна роль.

Интегратор (I [ай])^{*}

Четвертая ключевая роль управленца — интеграция. Под этим я понимаю процесс, в результате которого индивидуальные риски становятся групповыми, индивидуальные цели вплетаются в цели группы и на месте индивидуалистического в своей основе предпринимательского подхода рождается предпринимательская организация. Если роль интегратора исполняется успешно, то группа может функционировать самостоятельно с четким пониманием цели и способна успешно выбирать новое направление, не находясь при этом в зависимости от одного конкретного человека. Хороший интегратор в определенный момент становится ненужным — группа может функционировать и без него.

НЕПРАВИЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Я обнаружил, что по тому, какая именно из ключевых ролей не отработана, можно определить конкретный стиль управленческих ошибок. Под стилем я понимаю повторяющееся поведение, которое предсказуемо и возникает всякий раз как реакция на

* I — от англ. Integrator. Прим. науч. ред.

типовую ситуацию. Таким образом, когда человек демонстрирует стиль, это означает, что мы можем предсказать, как этот человек поведет себя в известной ситуации.

Задача предполагает определенный тип ситуации, и каждая задача имеет только ей присущие свойства. Поэтому однотипные задачи требуют определенного типа поведения. Работа продавца предполагает стиль поведения, отличный от того, который требуется от бухгалтера.

Классический подход, основанный на «функциях менеджмента», предполагает, что все люди имеют один и тот же стиль, и не берет в расчет тот факт, что разные люди организуют, планируют и контролируют по-разному. Для меня важно, насколько хорошо сочетается управленческий стиль и собственно функции менеджера. Несоответствие стиля задаче может быть одной из причин того, что организациями управляют неправильно.

В ходе исследований я обнаружил, что четыре роли Р, А, Е и И можно использовать для описания и анализа жизненных циклов организации и что поведение организации меняется по мере прохождения жизненного цикла. В каждый конкретный момент какая-то управленческая роль оказывается важнее других. Это значит, что можно предсказать определенные «отрезки» (по выражению Гейл Шийи) в жизни организации и подготовиться к ним.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ

Определение соотношений между ролями Р, А, Е и И важно для диагностики эффективности управления. Во-первых, такой анализ может быть использован в процессе поиска и назначения людей на руководящие должности. И поскольку я утверждаю, что ни один менеджер не имеет всех личных свойств, необходимых для успешного управления организацией, этот метод становится системой подбора оптимального сочетания дополняющих друг друга управленческих стилей, необходимых для управления организацией.

Во-вторых, модель РАЕI можно использовать как инструмент прогнозирования. Как только определен и проверен паттерн

поведения менеджера, становится возможным предсказать переменные, входящие в этот паттерн, а значит, и поведение человека в целом.

Вместе с моими сотрудниками по MDOR* мы использовали модель, описанную в этой книге, и обнаружили, что основанные на ней инструменты имеют высокую прогностическую силу. Они дают возможность изучить и проанализировать всю организацию. Достаточно посмотреть на организацию в целом или на управленческий стиль отдельного менеджера, чтобы предсказать, как функционируют разные департаменты внутри организации. Ожидать ли текучки кадров? Какого рода тренинги и как часто проводятся в компании? Как и по каким причинам сотрудников продвигают по служебной лестнице? Кто и почему может стать следующим президентом компании? Кто с кем конфликтует? Какие конфликты желательны для организации, какие должны быть решены?

МЕТОДОЛОГИЯ И ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ

Собирая данные для этой книги, я пользовался методом включенного наблюдения: как организатор процесса изменений в организации я работал с руководителями и записывал то, что видел. Я провел много интервью с сотрудниками. Я работал с очень разными компаниями — с оборотами от \$1 млн до \$1 млрд и штатом от 80 до 15 тыс. человек. Области деятельности этих организаций заметно различались — авиация, страхование, банковские услуги, искусство, музеи, правительственные организации и т. д.; среди них были и коммерческие и некоммерческие организации.

Работая в качестве организационного терапевта, я часто бываю в разных странах. Поэтому я могу наблюдать и сравнивать американских и зарубежных топ-менеджеров. Разработанная мной модель была представлена руководителям компаний в ходе образовательных программ для высшего менеджмента по всему миру.

* Имеется в виду MDOR Institute, в настоящее время — Adizes Institute (Институт Адизеса). *Прим. науч. ред.*

Модель (и основанные на ней выводы) была подтверждена сотнями практикующих управленцев как универсальная, не ограниченная культурными или технологическими рамками.

Фокус моих исследований отличается от работ таких психологов, как Маслоу, МакЛелланд, Ридинг, которые описывают потребности и пытаются на их основе предсказать поведение. Меня интересует не *почему* определенное поведение имеет место, а то, *какое именно* поведение имеет место и *как* оно влияет на организацию. Мое исследование сосредоточено на стилях руководителей как определяющем факторе для предсказания поведения организации в целом. Я предпринимаю попытку дать рекомендации для рассматриваемых ситуаций.

Еще один методологический аспект: в прошлом исследователи старались классифицировать и кодифицировать управленческое поведение (Блэйк и Мутон, Реддинг, М. Маккоби, Филдер и другие), используя одно-, двух- и трехмерный анализ. Эти исследования и теории, однако, сфокусированы на индивидууме, его поведении и эффективности. Литература о менеджменте и лидерстве рассматривает отдельно взятого человека так же, как микроэкономическая теория: она рассматривает отдельную единицу, предпринимателя или фирму как агента сложных процессов принятия решений в организации.

Такой же индивидуалистический подход можно обнаружить и в управленческой теории, которая традиционно смотрела на какой-то один доминирующий аспект менеджмента. Тейлор, пионер в этой области, прежде всего фокусировался на производительности, специализации и результативности (роль Р). С другой стороны, Файоль и Урвик изучали организационную структуру: полномочия, область контроля, делегирование полномочий, взаимодействие персонала между собой (роль А). Н. Винер изучал динамику изменений и впоследствии перешел к кибернетике (роль Е). Э. Мэйо рассматривал человеческий аспект. Поведенческая наука и изучение индивидуумов в организации стали основным фокусом управленческой теории (роль И). По сути, все эти исследователи рассматривали, как именно функционирует менеджер в одной из четырех основных ролей, описанных выше.

Теоретики «общего менеджмента», как Друкер, Ньюман и Кунц, пытались объединить результативность (P), структуру (A), изменения (E) и человеческий элемент (I) в единую систему, которую назвали процесс или функции менеджмента. Однако все они сохранили фокус исследования на менеджере как индивидууме.

Мой исследовательский вклад таков: я утверждаю, что выполняться должны все четыре роли, но не одним человеком. Для полноценного управления необходимы люди, которые мыслят и действуют неодинаково. Мы должны рассматривать не менеджера, который планирует, организует и т. д., а управленческую команду, выполняющую эти функции. *Роли производителя результата, администратора, предпринимателя и интегратора должны выполняться командой взаимно дополняющих друг друга управленцев, так как ни один человек не может исполнять все четыре роли сразу.* Изложению того, как это происходит, посвящена настоящая книга.