

*Посвящается Герману Грефу,
президенту и председателю правления
Сбербанка России*

Содержание

Введение.....	11
---------------	----

Часть I

Образование в области управления.....	15
Лучшая программа подготовки менеджеров.....	17
Институт Адизеса и активная социальная позиция.....	21
Критика современного образования в сфере общего менеджмента.....	25
Что не так со школами бизнеса?	35

Часть II

Принятие решений.....	39
Принятие решений и их внедрение: чему можно поучиться у Диона.....	41
Диагностика и лечение	45
Где мы можем сбиться с пути	48
Что пошло не так	51
Чья это проблема.....	54
О здравом смысле	56
Боязнь успеха.....	59
Как определить, кого нанимать или повышать	63
«Если».....	66

Часть III

Управление изменениями.....	69
Изменения и их влияние на лидерство	71

Изменения в лидерстве во имя устойчивых инноваций	80
Порядки перемен	86
Цикл решения проблем: что может пойти не так	89
Все ли слышат голос клиента	93
Изменения требуют смелости	96
Прибыль и проституция	102
Воспитание будущих лидеров	104
Какой должна быть главная цель компании	112
Изменения и их последствия в банковском секторе ...	116

Часть IV

Стили менеджмента	123
Ориентация на взаимное уважение и доверие	125
Сотрудничество и кооперация	129
О злонамеренном подчинении	131
Связь между неопределенностью, риском и взаимным доверием и уважением	133
Что является истинным активом	137

Часть V

Организации и их жизненные циклы	139
Бюрократическая коммуникация	141
Контроль и разнообразие	145
Греческий долговой кризис	148
Греция	151
В поисках абсолюта	158
Как заставить матричную структуру работать	161
РАЕI-код и стратегия развития	164
Будущее компании Apple после Джобса	168
Как мучительно быть основателем компании	173

Часть VI

Управление	177
Новая парадигма лидерства	179
Мечты, которые оборачиваются кошмарами	184
О равенстве	187
Самореализующиеся пророчества.....	193
Черты сходства между организацией и человеческим организмом	195
Время — что это за измерение?.....	199
Почему иногда плохо быть слишком хорошим	202
Об Институте Адизеса	205

Введение

В определенном смысле эту книгу можно считать сборником размышлений, навеянных текущими событиями, новостными заголовками и случайными разговорами. Частенько я записываю мимолетные соображения и довожу их до логического завершения. По сути, это развитие мелькнувшей в какой-то момент мысли. Вместе с тем за прошедшие 40 лет я очень много времени посвящал серьезным раздумьям о менеджменте. Я проводил исследования, писал книги, консультировал разные организации (как частные компании, так и государственные структуры), занимался решением конкретных проблем менеджмента. Нередко я просыпался среди ночи и не мог уснуть под грузом идей и теорий относительно управления организациями, большими и малыми.

Результаты легко увидеть в моих книгах и статьях. Когда я пишу 800 или 1000 слов в ответ на внезапно появившуюся идею или газетный заголовок, это всего лишь попутные размышления, однако следует помнить, что в их основе лежат все предыдущие исследования, консультации и книги.

Например, я предлагаю познакомиться с краткими замечаниями по управленческому образованию, где, помимо прочего, представлен рейтинг нынешних аспирантских и магистерских программ крупных университетов и школ бизнеса. Не скрою, читая о бизнес-образовании и проглядывая учебные курсы, я порой не могу сдержатъ раздражения. И оно мгновенно выплескивается в моем блоге, в свежем размышлении. Однако оно не безосновательно и опирается на предшествующие мысли и значительный опыт бывшего преподавателя менеджмента и действующего консультанта

множества компаний и организаций. Или, скажем, я вижу в *The New York Times* статью о новой учебной программе какой-нибудь школы бизнеса, начинаю бормотать: «Что же они вытворяют...» — и вдруг обнаруживаю, что уже сижу за компьютером и строчу очередной пост в блог.

Точно так же следует воспринимать и другие разделы (и размышления) в этой книге. Я много пишу о стилях менеджмента, о важности перемен, о разного рода организациях и их жизненных циклах. Все это представлено в этой книге. «Только не позволяйте ему завести разговор об изменениях, потом не остановите», — нередко предупреждает моя жена наших общих друзей за обеденным столом. Ну да, признаю: я — проповедник перемен. Они повсюду, они неизбежны, они происходят постоянно. И организации должны принимать этот факт жизни и приспосабливаться к нему, встраивать эту идею в свой бизнес-план... иначе они погибнут. Так что мои размышления по этому вопросу продолжают множиться и, уж простите мне это слово, изменяться.

То же и с жизненными циклами. Мне особенно нравится идея о том, что организации проходят определенные жизненные циклы точно так же, как и мы, люди. Сначала детство, потом юность, зрелость, преклонный возраст и угасание. Трудность для них (как и для нас) состоит в отыскании правильного способа изменения (вот опять это слово) при переходе с одной стадии на другую. Меня постоянно наталкивают на новые мысли, возникающие в этой сфере, идеи и примеры... и с самыми свежими размышлениями на сей счет можно познакомиться на последующих страницах.

Поскольку это все-таки книга о менеджменте, надо сказать несколько слов о концепции PAEI. Те, кто знаком с моими книгами и постами в блоге, несомненно, уже не раз встречали эту аббревиатуру. Она служит краеугольным камнем методологии Адизеса и одной из первых концепций, к которым мы в Институте Адизеса обращаемся, когда помогаем компаниям скорректировать их траекторию.

Ее идея и в самом деле пришла мне в голову бессонной ночью. Я вдруг понял, что ни у одной из компаний, известных мне (в результате непосредственного сотрудничества, из литературы и исследований), нет руководителей, имеющих все без исключения навыки, необходимые для управления. У каждого неизменно есть слабые места (а подчас и некомпетентность) с точки зрения тех фундаментальных качеств, которые требуются человеку, возглавляющему организацию.

Никто из них не может одновременно быть превосходным производителем (P), администратором (A), предпринимателем (E) и интегратором (I) и обладать всеми соответствующими навыками (PAEI — Production, Administration, Entrepreneurship, Integrating).

Одаренный и мудрый гендиректор окружает себя менеджерами, имеющими какое-либо из этих важнейших качеств. Они образуют команду дополняющих друг друга специалистов и порой конфликтуют, поскольку каждый из них видит корпоративную проблему по-своему. Но эти конфликты не мешают делу, если товарищи по команде стремятся к достижению общей цели. Производитель (P) сосредоточен на краткосрочных проблемах. Ему вечно хочется найти самый лучший, быстрый и удобный способ изготовления товаров, которые можно передать сотрудникам отделов продаж и маркетинга для реализации. Прекрасно, если такой человек занимает в компании ведущую позицию на начальной стадии ее развития.

Администратор (A) тоже ориентирован на краткосрочную перспективу. Он обеспечивает эффективную работу, следит, чтобы сотрудники укладывались в сроки, и вносит кое-какой порядок в неизбежный хаос. Именно благодаря ему, так сказать, поезда ходят по расписанию. Он следит за тем, чтобы велся учет, а справедливая оплата труда сотрудников была политикой компании.

Я всегда сочувствую предпринимателю (E), оказавшемуся у руля. Это мечтатель и визионер, смотрящий вперед и ломающий голову над тем, в каком направлении двигаться

компании. Наконец, организация не может обойтись без интегратора (I) — еще одного специалиста, заглядывающего в дальнюю перспективу. Это корпоративный коммуникатор, позволяющий услышать соперничающие голоса при выработке продуктивных и осуществимых решений как для текущего момента, так и для будущего.

По-настоящему великим становится руководитель, который понимает, что у этих менеджеров есть необходимые навыки, что они лучшие специалисты в своей области и что их познания в определенных областях превосходят его собственные. Его лидерский стиль определяется эффективным использованием РАЕI-ролей в компании в конкретные моменты ее роста и жизненного цикла. Моя идея о необходимости РАЕI-команды лежит в основе работы и методологии Института Адизеса.

Еще несколько слов о переменах. Размышления о них публикуются у меня в блоге. Может показаться, что в этой книге они выглядят иначе. И это действительно так. Жизнь идет вперед, опыт накапливается. Времена меняются, меняются и ситуации, не говоря уже о моих представлениях о тех сдвигах, которые происходят в окружающем нас мире. А иногда новые мысли рождает переписка с читателями.

Наконец, несколько замечаний об Институте Адизеса, который я возглавляю и на сайте которого соответствующие посты появляются в первую очередь. Как я уже отмечал в самом начале, эти публикации не являются непосредственными результатами исследований и теорий. Я называю их попутными размышлениями — следствием наблюдений, которые мне позволяет делать моя профессия.

Независимо от того, являетесь ли вы моими давними читателями или впервые познакомились с моими работами, я, как всегда, буду рад получить ваши отклики на эти разрозненные мысли.

Моя цель — не монолог, а диалог.

Ицхак Адизес

ЧАСТЬ I

Образование в области управления

Лучшая программа подготовки менеджеров*

В отличие от многих, я не считаю, что Гарвардский университет предлагает лучшую программу подготовки менеджеров. Более того, мне кажется, что это вообще худшее место для получения практических навыков.

Я сознательно избегаю выражений «развитие лидеров» или «развитие руководителей высшего звена», потому что не хочу жонглировать ярлыками. Если вам больше нравится называть «подготовку менеджеров» воспитанием лидеров, руководителей высшего звена или императоров, то пожалуйста. Лично я считаю управление процессом перехода компании из состояния А в состояние Б работой менеджеров.

Напрашивается вопрос, где же я отыскал самую лучшую управленческую практику. Не исключено, что ответ вас удивит.

Лучшая учебная площадка для приобретения управленческого опыта — это место, где стоят столики с белыми скатертями, небольшое частное предприятие под названием... ресторан. Если вы научитесь успешно управлять таким предприятием, то, на мой взгляд, справитесь с чем угодно. Когда Джона Чемберса, гендиректора Cisco (неплохо управляемой компании, верно?), спросили, где он научился искусству управления, он ответил: «В отцовском ресторане». И я его понимаю.

Почему наладить работу небольшого ресторана с белыми скатертями очень непросто? Потому что в нем вы должны управлять всем. Там нет ни вице-президентов, которые гово-

* Adizes Insights, August 2011.

рят, что нужно делать, ни совета директоров с его здравыми суждениями. Вам одному предстоит принимать решения и достигать результатов. Вы должны все замечать, обдумывать, оценивать, то есть иметь дело со всеми аспектами менеджмента, какие только можно вообразить.

Прежде всего вам необходимо видение будущего. Какова концепция? Ресторан — это ведь не просто место, куда приходят поесть. В чем заключается его изюминка? Что это будет — бистро? Закусочная? Или заведение, куда не пустят без фрака или вечернего платья? Нечто подчеркнуто современное? Или, может быть, в этностиле? Чтобы принять решение, нужно учитывать не только собственные пристрастия, но и месторасположение заведения, наличие конкурентов и потенциальных клиентов.

Далее — планировка: какого размера будет ваш ресторан, как в нем расположатся посетители, как будет работать кухня? Следует продумать всю цепочку поставок и производства готового продукта.

Затем нужно создать команду, члены которой будут дополнять друг друга. Они должны хорошо работать вместе, иначе вы прогорите. Например, шеф-повар и метрдотель должны действовать по принципу взаимного дополнения — как менеджеры «передней линии» и «производственного отдела». Таких подобрать непросто.

*Вам необходимо следить, чтобы
сотрудники не подворачивали.*

Метрдотель должен быть мастером интеграции, а хороший шеф-повар просто обязан быть творческой личностью и отличным предпринимателем, производителем, умеющим поставлять блюда вовремя, а еще неплохим интегратором,

обеспечивающим слаженную работу на кухне. Если же у вас на кухне заправляет Герой-одиночка или высокоэмоциональный тип, скажем Поджигатель, то это рецепт катастрофы (простите за дурацкий каламбур).

Залог успеха ресторана — постоянство. Капризный шеф или чехарда шефов — предпосылка скорого закрытия лавочки. Статистика неумолима: свыше 95% новых ресторанов вскоре терпят неудачу (то есть закрываются).

Кроме того, вам понадобится продуктовая линейка — в данном случае меню. Как выбрать баланс между новизной и традицией? Какие цены установить, как подавать блюда (во всех смыслах)?

Далее — управление затратами. Какими должны быть размеры блюд и их ингредиенты? Как добиться, чтобы порция всегда была одного и того же размера? Любое отклонение от оптимума мгновенно приведет к потере денег. А ведь нужен еще и контроль запасов. Если заготавливать слишком много, это приведет к напрасной трате ресурсов, ведь ресторанное блюдо, оставшееся невостребованным, не используешь позднее. Но если готовить слишком мало, запасов может не хватить и голодные посетители будут недовольны.

Вам необходимо следить, чтобы сотрудники не подворовывали. А еще не следует забывать про хитроумных поставщиков, которые могут попытаться, например, положить хорошие помидоры сверху, а подпорченные спрятать в нижней части ящика. Один бухгалтер как-то показал мне список из 108 способов обмана ресторанов. Его составляют специалисты, и он периодически уточняется и пополняется.

А еще стоит подумать о настрое официантов. Не приносят ли они на работу домашние проблемы? Следует решить, нужна ли вам специализация сотрудников (один принимает заказы, другой приносит блюда, третий убирает

со стола). И как вы их вознаграждаете? Будет ли каждый официант забирать свои чаевые или лучше складывать все в общий котел, а потом делить?

На мой взгляд, управление рестораном — самая трудная предпринимательская задача. Попытка открыть ресторан — это сущий кошмар. Все, что я тут перечислил, может пойти не так (и, скорее всего, пойдет не так). А ведь это лишь очень небольшая и неполная подборка того, что связано с управлением рестораном. Печально известный Мёрфи (тот самый изобретатель одноименного закона) наверняка когда-то в своей жизни владел рестораном.

Поход в дорогой ресторан, где чинно сидят за столиками, — это не просто утоление голода. Это особое переживание, в котором участвуют все ваши пять чувств. Вам может понравиться или не понравиться оформление зала или блюд. Вы можете счесть, что в зале слишком жарко или чересчур холодно, что кресла очень неудобные или, наоборот, слишком удобные (так тоже бывает). А запахи и музыка из динамиков? А освещение? Официантка слишком привлекательна? Тогда ваша жена может не захотеть сюда возвращаться. Но если у официантки совсем уж отталкивающая внешность, то вы и сами не захотите здесь обедать.

Как видите, ресторанный бизнес требует вечного внимания к деталям, потому что все они важны. Если один посетитель останется недовольным, начнется цепная реакция. В рестораны редко ходят в одиночестве. Если у вас не понравится одному клиенту, то вместе с ним больше не придут и трое других (а то и больше). Мучительно стоять у входа в пустой ресторан, надеясь, что кто-нибудь да заглянет. (Не верите? Посмотрите «Кошмары на кухне» Гордона Рамзи и убедитесь, какое это страдание!)

Я считаю, что человек, ставший преуспевающим владельцем ресторана и его управляющим, обладает непревзойденным управленческим опытом.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru