

Ицхак Калдерон Адизес

**Стили менеджмента –
эффективные
и неэффективные**

Ichak Kalderon Adizes

Management/ Mismanagement Styles

How to Identify a Style and
What To Do About It

By
Ichak Kalderon Adizes, Ph.D.
Director of Professional Services and CEO of
The Adizes Institute

Ицхак Калдерон Адизес

Стили менеджмента – эффективные и неэффективные

Перевод с английского



Москва
2009

УДК 65.011; 658.3; 65.013
ББК 65.290-2; 65.050.2; 88.37
А30

Переводчик Т. Гутман
Научный редактор С. Филонович

Адизес И.

А30 Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 199 с.

ISBN 978-5-9614-0939-0

Гуру менеджмента Ицхак Адизес считает, что один человек не способен выполнять все четыре роли, необходимые для эффективного руководства организацией: быть и производителем результатов, и администратором, и предпринимателем, и интегратором. Место несуществующего «идеального руководителя» должна занять взаимодополняющая команда менеджеров, каждый член которой умеет выполнять одну из ролей в совершенстве, а остальными владеет на приемлемом уровне. При этом важно, чтобы в команде не было руководителей, которые концентрируются только на одной роли, полностью забывая про остальные. Такие перекосы делают менеджмент неэффективным и ставят под угрозу судьбу организации.

Книга научит оценивать и совершенствовать свой стиль управления, стили менеджмента коллег и подчиненных и понимать, как формировать взаимодополняющую команду лидеров. Она ориентирована на специалистов в области управления и менеджеров любых компаний и организаций, она будет интересна и широкой аудитории.

УДК 65.011; 658.3; 65.013
ББК 65.290-2; 65.050.2; 88.37

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Dr. Ichak Adizes, 2004

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009

ISBN 978-5-9614-0939-0 (рус.)
ISBN 0-937120-05-7 (англ.)

Оглавление

Благодарности	7
Об авторе	8
Предисловие научного редактора	9
Предисловие автора	11
Глава 1. Что такое менеджмент?	19
Функционалистский взгляд	21
Функции менеджмента — общая характеристика	21
Миф об идеальном менеджере	25
Подготовка менеджеров: ложная посылка	27
Почему идеал недостижим?	29
Отсутствие прочерков в РАЕІ-коде	32
Реальное решение: взаимодополняющая команда	33
Неизбежность конфликта	34
Лидерство: быть большим пальцем	35
«Познай себя»	36
Глава 2. Производитель Раеі и Герой-одиночка Р---	39
Суть и смысл	39
Производитель Раеі	41
Герой-одиночка Р---	44
Глава 3. Администратор раЕі и Бюрократ -А--	63
Управляем железной дорогой	63
Администратор раЕі	66
Бюрократ -А--	67
Глава 4. Предприниматель РаЕі и Поджигатель --Е-	87
Видеть сквозь туман	88
Генератор идей раЕі	90
Предприниматель РаЕі	90
Поджигатель --Е-	91
Глава 5. Интегратор раеІ и Горячий сторонник ---І	123
Принять религию	123
Интегратор раеІ	127
Горячий сторонник ---І	129
Глава 6. Мертвый пенъ, ----	143

Глава 7. Выполняем несколько функций, но не все сразу	167
Проверь себя	185
Задание № 1	185
Задание № 2	187
Послесловие	189
Библиография	190
Другие работы автора	193
Институт Адизеса	198

Благодарности

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

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

Марта Брайт занималась техническим редактированием и проверкой орфографии.

Спасибо всем вам.

Об авторе

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

Доктор Адизес — выдающийся лектор и автор книг. Владея четырьмя языками, он читал лекции более чем в 40 странах. В течение тридцати лет он был штатным преподавателем школы менеджмента Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе и работал в качестве приглашенного преподавателя в Стэнфордском университете, Колумбийском университете, Еврейском университете в Иерусалиме и Тель-Авивском университете. Доктор Адизес написал семь книг, которые переведены на двадцать два языка. Его книга «Жизненные циклы компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать» (*Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do about It*), впервые опубликованная в 1988 году, стала признанной классикой теории менеджмента и была отмечена *Library Journal* как одна из десяти лучших книг о бизнесе. Исправленное и дополненное издание этой работы было опубликовано в 1999 году под названием «Управление жизненными циклами компании» (*Managing Corporate Lifecycles*). Полный список его работ приводится в конце книги.

ichak@adizes.com

Предисловие научного редактора

Пойми и измени себя!

Практически каждому человеку, так или иначе вовлеченному в менеджмент, приходится решать вопрос о повышении эффективности своей работы. На протяжении более чем столетия теоретики пытаются найти решение этого вопроса. Американский консультант в области управления Ицхак Адизес нашел на него оригинальный ответ. Он утверждает, что идеальным руководителем стать невозможно, поскольку функции менеджмента столь разнообразны, что один человек не может владеть всеми ими в совершенстве. Однако вывод Адизеса вовсе не пессимистичен: если правильно понять собственные склонности, сильные стороны и ограничения, а также прилежно учиться на собственном и чужом опыте, то, став менеджером, можно многого добиться. Теория четырех функций менеджмента Адизеса уже получила значительное распространение за рубежом, и ее популярность продолжает расти. Многие российские читатели, познакомившись со взглядами Адизеса по ранее переведенным на русский язык книгам, стали его сторонниками и почитателями.

Что же нового дает очередная книга Адизеса, которую вы держите в руках? Формально в ней более подробно описаны все возможные типы менеджеров, реализующие функцию получения результата (Р), административную функцию (А), функции предпринимательства (Е) и интеграции (I). С присущим ему юмором и способностью извлекать уроки из практики управления, относящейся к самым разным сферам человеческой деятельности, Адизес показывает, какую пользу могут принести своим организациям руководители с сильно развитыми функциями Р, А, Е и I, одновременно демонстрируя, к каким негативным последствиям может приводить пренебрежение хотя бы одной из функций. Как декан бизнес-школы, я хотел бы подчеркнуть, что формальное образование в области менеджмента решает задачу освоения всех рассматриваемых Адизесом функций на *приемлемом* уровне. После получения такого образования каждый человек должен для себя решить, какие именно из них он собирается доводить до совершенства, предела, которому, как известно, не существует.

В этой книге Адизес делает очень сильное утверждение: если пренебрегать хотя бы одной функцией из четырех, то невозможно обеспечить долгосрочный успех организации, даже если в краткосрочной перспективе она

будет демонстрировать выдающиеся результаты. Более того, если вы блестяще реализуете только одну функцию, а на все остальные не обращаете внимания, то со временем вас неизбежно ждет страшная судьба, а именно: превращение в менеджера под названием «Мертвый пень». Умножение числа «мертвых пней» в организации автор уподобляет росту раковой опухоли, поскольку эти люди не приносят никакой пользы, потребляя ресурсы организации. При этом поначалу их бесплодие и наносимый ими ущерб не очень заметны. Как и в случае заболевания раком, негативные последствия становятся заметными слишком поздно. Этот вывод, обоснованный весьма убедительно, фактически эквивалентен заключению о том, что, не совершенствуясь в описанных функциях менеджмента, вы как менеджер обрекаете себя на заведомую неудачу. Значит, работа над собой для руководителя — это не просто возможность, а категорический императив.

Вероятно, некоторых читателей такой жесткий вывод может огорчить, и они будут искать или аргументы для его опровержения, или примеры из практики, которые заставят усомниться в его общности. Что ж, у каждого есть право соглашаться или не соглашаться с автором. Только, по нашему мнению, куда полезнее потратить усилия на более глубокое осмысление идей Адизеса и, отчасти преодолевая себя, пойти той дорогой самосовершенствования, в которую нас зовет автор. Тем, кто решится сделать хотя бы несколько шагов по этой дороге, я желаю счастливого пути!

С.Р. Филонович

Д. ф.-м. н., проф.,

декан Высшей школы менеджмента

ГУ — Высшая школа экономики

Москва, июль 2008 г.

Предисловие автора

Зачем нужна эта книга

Впервые я изложил свою теорию менеджмента в книге «Как преодолеть кризисы менеджмента»¹ (How to Solve Mismanagement Crisis, опубликована в издательстве Dow Jones Irwin в 1979 г., позднее несколько раз переиздавалась Институтом Адизеса, Adizes Institute). Эта работа была переведена на 22 языка и стала бестселлером в ряде стран. Ее используют почти на всех факультетах общественных наук в университетах Израиля, Дании, Швеции, Югославии и других стран, а сама книга до сих пор пользуется спросом в США, хотя с момента ее первой публикации прошло уже двадцать пять лет.

Сотрудничество с сотнями компаний из 48 стран мира значительно обогатило мой опыт и знание предмета. Я собрал массу дополнительного материала и переработал каждую главу в отдельную книгу. Глава о жизненных циклах развития компании превратилась в книгу «Жизненные циклы компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать». Исправленное и дополненное издание этой работы было опубликовано в 1999 г. под названием «Управление жизненными циклами компании» издательством Prentice Hall.

Глава о том, как добиться расцвета организации, стала книгой «Погоня за расцветом» (The Pursuit of Prime), а глава, посвященная управлению изменениями, выросла в книгу «Управление изменениями» (Mastering Change).

Остальные части исходной книги легли в основу серии книг. В первой из них — «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует»² (The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It) — я рассказываю, почему невозможно стать безупречным руководителем, описанным в учебниках, которого пытается взрастить существующая система подготовки менеджеров. В этой же работе представлена новая парадигма управления в эпоху стремительных изменений.

Идеального руководителя не существует, но означает ли это, что все организации обречены на неправильное управление? Ничуть ни бывало!

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

² Ицхак Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — *Прим. пер.*

Нас выручит взаимодополняющая команда, члены которой придерживаются разных подходов, а задачи каждого четко определены.

Эта книга, вторая в данной серии, как и все остальные, представляет собой самостоятельную работу. Она поможет вам определить собственный стиль, сформировать команду и усовершенствовать свой подход к управлению компанией в долгосрочном аспекте. Кроме того, она научит вас распределять работу между подчиненными с учетом особенностей стиля каждого из них.

Третья часть этой серии состоит из четырех разделов, каждый из которых представляет собой рекомендации носителям соответствующего стиля — Р-типу, А-типу, Е-типу и I-типу — будь то подчиненные, коллеги или начальники. Она называется «Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей»¹ (Leading the Leaders — How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours).

Задачи книги

Эта книга научит вас определять стили успешного и неправильного менеджмента, выявлять определяющие черты индивидуального стиля и поможет вам, как менеджеру, оценить и изменить себя, избежать управленческих ошибок и стать хорошим руководителем, а со временем, возможно, и лидером.

Я не психолог. Я специалист по менеджменту. Мне интересно, как разные люди принимают решения, общаются, подбирают персонал и создают стимулы для его труда. Я ищу пути помочь руководителям более эффективно выполнять свою работу.

Идея книги

В главе 1 я возвращаюсь к идее, которая легла в основу первой книги в данной серии — «Идеальный руководитель»: идеального лидера, менеджера или руководителя нет и не может быть. Книги и учебники, которые пытаются сделать из нас безупречных менеджеров, лидеров или руководителей, исходят из ложной посылки о достижимости идеала. Классики теории менеджмента, в том числе Гарольд Кунц, Уильям Ньюмен и даже Питер Друкер, описывают менеджеров так, точно все они придерживаются единого стиля, которому можно обучить каждого. Тот факт, что разные люди по-разному подходят к организации, планированию и созданию мотивации, то есть к управлению, попросту упускается из виду. Руководителя, которого они описывают, нет и не может быть.

¹ Ицхак Адизес. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — *Прим. пер.*

Реальные руководители, менеджеры и лидеры — живые люди со своими достоинствами и недостатками. С одними задачами они справляются успешно, выполняя другие — терпят неудачу.

Эта книга вооружит вас методологией классификации стилей. Вы научитесь определять плюсы и минусы каждого стиля и узнаете, как носители разных стилей принимают решения, набирают кадры, создают мотивацию и общаются с другими людьми — то есть как они подходят к управлению.

Я обнаружил, что основные стили управления представляют собой комбинации четырех функций, которые должны выполняться, чтобы организация процветала, то есть была результативна и эффективна в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Эти функции таковы: **Producing results** — производство результатов, ради которых существует данная организация и которые определяют ее результативность, **Administering** — администрирование, обеспечивающее эффективность, **Entrepreneuring** — предпринимательство, обеспечивающее управление изменениями, и **Integrating** — интеграция, объединение элементов организации для обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочной перспективе.

Вход	Преобразование	Выход	
Функции	Для превращения организации в...	Характеризующуюся	На временном горизонте
(P) Производить результаты	функциональную	результативностью	в краткосрочном аспекте
(A) Администрировать	систематизированную	эффективностью	в краткосрочном аспекте
(E) Быть предпринимателем	готовую к упреждающим действиям	результативностью	в долгосрочной перспективе
(I) Интегрировать	единый организм	эффективностью	в долгосрочной перспективе

Эти четыре функции подобны витаминам. Все они необходимы, чтобы организация была здорова и ею можно было успешно управлять. Если хотя бы одного из них не хватает, организации угрожает болезнь — плохое управление. Симптомы этой болезни — текучесть персонала, сокращение доли рынка, снижение прибылей и т. д.

В главе 1 я коротко характеризую эти функции и расскажу о том, каким образом они вступают в противоречие между собой. Более подробно эта тема освещена в первой книге данной серии, «Идеальный руководитель».

Любая комбинация указанных функций, каждая из которых выполняется на определенном уровне, представляет собой стиль управления. Хоро-

шему руководителю не обязательно блестяще справляться со всеми функциями, достаточно выполнять их на уровне, отвечающем требованиям задачи. В зависимости от стиля управления руководитель может быть производителем — **Paei**, администратором — **pAei**, предпринимателем — **PaEi**, интегратором — **paEi** и т. д.

Лидер — это тот, кто успешно выполняет как минимум две функции, одна из которых **I**. В этой книге я не рассказываю о стилях лидерства подробно, поскольку, получив представление о функциях и о том, как их комбинация образует стиль, читатель без труда домыслит, что представляют собой стили лидерства.

Если одна функция выполняется удовлетворительно, а три остальных не отвечают даже минимальным требованиям, необходимым для выполнения задачи, имеет место определенный стиль *неправильного управления*, которое и является основной темой данной книги. Здесь описаны все основные стили успешного и неправильного менеджмента и проанализированы достоинства и недостатки каждого из них.

Важно понять, что никто не может блестяще выполнять все четыре функции в любой момент и в любой ситуации. Идеального «книжного» менеджера не существует. Каждый успешно справляется с определенными функциями, но никто не способен быть на высоте всегда и при любых обстоятельствах. Однако хороший руководитель должен владеть по крайней мере минимальными навыками выполнения каждой функции. Если хотя бы одна из функций не выполняется, мы имеем дело с определенной моделью неправильного менеджмента.

Чтобы стать лидером, мало выполнять каждую функцию на уровне минимальных требований. Лидер должен отлично справляться по меньшей мере с двумя функциями, одна из которых **I**. Но и это еще не все. Чтобы руководитель, который блестяще выполняет две функции, стал подлинным лидером, необходимо, чтобы его стиль соответствовал стоящей перед ним задаче и этапу жизненного цикла организации [1].

Как расшифровать **PAEI**-код

Вариантов **PAEI**-кода столько же, сколько людей на земле. Многое зависит от обозначения составляющих. Если заменить буквы цифрами от 1 до 9, сохранив последовательность функций, коды станут гораздо более точными. К примеру, 1395-руководителю лучше всего дается **E**-функция. Он несколько хуже справляется с **I**, еще хуже с **A**, а его самое слабое место — **P**.

Данная книга не требует такой точности, поскольку речь пойдет в первую очередь о тенденциях и общих закономерностях, а не об оценке отдельных руководителей. Кроме того, код может меняться. Как правило, человек пред-

ставляет собой сплав разных стилей и в конкретной ситуации выбирает один из них.

Стиль может меняться, к примеру, в зависимости от того, с кем вы разговариваете. Если два человека намерены принять решение, один из них может избрать стиль, дополняющий стиль собеседника. Однозначно определить индивида как носителя того или иного стиля невозможно. Можно сказать, что в данный момент он придерживается определенного стиля. Стилем я называю линию поведения, которую человек избирает чаще всего как удобную и привычную.

Я использую всего три варианта обозначения отдельных РАЕИ-функций — непревзойденный уровень, удовлетворительное выполнение или полная несостоятельность. Прописные буквы — **P, A, E и I** — означают, что функция выполняется блестяще. Строчные буквы — **p, a, e и i** — показывают, что руководитель выполняет функцию удовлетворительно. Прочерк в коде означает, что функция не выполняется вовсе или выполняется плохо.

Оговорка

Важно помнить, что вы вряд ли встретите описанные типажи в чистом виде. Мои наблюдения говорят о том, что любой человек — это сплав. Кто-то придерживается стилей, которые охарактеризованы в этой книге, часто, *но не всегда*. Чтобы работать с людьми и готовить менеджеров и лидеров, достаточно научиться определять базовый стиль. Чтобы перейти от изучения книжных типажей к работе с живыми людьми, нужно определить собственный стиль, составив его РАЕИ-код.

Чтобы дать представление о нормальном руководителе, я описываю проявления неправильного менеджмента. Так психологи, изучая аномалии поведения, определяют, что есть норма. Различие между нормальными людьми и теми, кто страдает патологическими отклонениями, — всего лишь вопрос меры. Типажи, о которых пойдет речь, похожи на тех, с кем вам приходится общаться, с той разницей, что здесь их характерные черты представлены в гипертрофированном виде.

Хочу предупредить: составить код управленческого стиля — не значит навесить ярлык. Я не собираюсь клеймить людей как скот и не хочу, чтобы это делали вы. Применяя мои методы, старайтесь избегать стереотипов. Большинству людей присущи качества носителей разных стилей. Люди изменчивы и многогранны. Нельзя раз и навсегда определить стиль индивида и впоследствии не обращать внимания на его образ действий. Будьте начеку, анализируйте поведение окружающих, помните, что оно может меняться при изменении условий и даже в ходе ни к чему не обязывающей беседы.

Научитесь оценивать характер поведения человека в определенный момент времени и правильно реагировать на происходящее. Хотя тесты в конце книги содержат примерный перечень вопросов, которые помогут вам определить собственный стиль и стили других людей, не следует думать, что подобная оценка не подлежит пересмотру. Эти тесты помогут вам выявить свои сильные стороны и предпочтения. Ваше поведение может меняться в зависимости от времени, места и стиля тех, с кем вам приходится работать.

Эта книга посвящена исключительно стилям управления. Она не затрагивает ценностные вопросы. Мать Тереза и закоренелый преступник могут оказаться носителями одного и того же стиля. За рамками обсуждения остается и вопрос о коэффициенте умственного развития и образовательном уровне.

Вы не найдете здесь обзора литературы о стилях менеджмента. Эта работа подводит итоги наблюдений, сделанных за 35 лет работы с руководителями в 48 странах. Я не даю пространных подстрочных примечаний. Те, кто заинтересуется работами других авторов, могут обратиться к разделу «Библиография».

Структура книги

В главе 1 я определяю понятие менеджмента, анализирую миф об идеальном менеджере и кратко излагаю собственную теорию управления, рассказывая о четырех функциях, которые в совокупности обеспечивают результативное и эффективное управление. Далее я объясняю, почему эти функции часто несовместимы между собой, почему они неизбежно порождают конфликт и как действовать в подобных случаях.

В главах 2–6 я описываю стили управления, которые имеют место, когда одна функция выполняется блестяще, а другие удовлетворительно. Я расскажу о производителе, **Paei**, администраторе, **pAei**, предпринимателе, **paEi**, и интеграторе, **pael**. Затем я сравню эти стили с неправильным управлением, при котором внимание уделяется лишь одной функции в ущерб прочим. Речь пойдет о руководителях, которые способны выполнять одну-единственную функцию — это Герой-одиночка, **P---**; Бюрократ, **-A--**; Поджигатель, **--E-**; Горячий сторонник, **---I** и Мертвый пень, **----**, который не справляется ни с одной **PAEI**-функцией.

Материал каждой главы сгруппирован в соответствии с пятью основными видами управленческой работы — принятие решений, внедрение, формирование команд, управление персоналом и управление изменениями — и учитывает особенности поведения и манеры общения конкретного стиля.

В главе 7 я расскажу о некоторых разновидностях описанных типажей. Это те руководители, которые отлично справляются с двумя функциями,

но абсолютно не способны выполнять две другие, например **РА--** или **Р-Е-**. Задача этой главы — дать читателю понять, что существует бесконечное множество стилей, которые представляют собой различные комбинации сильных и слабых сторон руководителя.

В конце книги даны два теста. Они содержат вопросы для самопроверки, касающиеся стилей управления. Там же вы найдете ссылки на онлайн-тесты, которые помогут вам оценить собственный стиль и стили других людей.

Стиль изложения и подача материала

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

Выдающийся философ Людвиг Витгенштейн однажды сказал: «Серьезный философский труд может состоять исключительно из шуток и анекдотов». Анекдоты забавны, поскольку содержат зерно истины, а юмор помогает понять и принять непростую действительность. Поэтому в моей книге много шуток, анекдотов и цитат, которые иллюстрируют мои мысли.

И последнее. Поскольку мои теории применимы не только к бизнесу любого уровня, но и к управлению государством, супружеской жизни и воспитанию детей — словом, к любым отношениям, которые подвержены изменениям, — возможно, читатели сочтут предложенную типологию полезной для лучшего понимания своих отношений вне профессиональной сферы.

Методология и источники информации

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

Я работал с компаниями, объем продаж которых составлял от миллиона до 15 миллиардов долларов, при стоимости активов до 120 миллиардов долларов, а численность персонала варьировалась от восьмидесяти человек до сотен тысяч. Эти компании применяют самые разные технологии и представляют различные отрасли, включая авиацию, страхование, банковское дело, исполнительское искусство, музейное дело, и правительственные органы. Среди них есть предпринимательские и некоммерческие организации. Кроме того, мне приходилось консультировать нескольких глав государств.

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

Просьба к читателям

Я учусь у каждого, кто делится со мной своими соображениями. Если у кого-то из читателей есть желание выразить свое согласие или несогласие с моими тезисами, поделиться опытом, любопытным случаем или карикатурой, которые иллюстрируют мои мысли, я буду очень признателен. Пишите по адресу: Adizes Institute, 2815 East Valley Road, Santa Barbara, CA 93108, а лучше — воспользуйтесь электронной почтой: Ichak@adizes.com.

Спасибо.

Ицхак Калдерон Адизес
Санта-Барбара, Калифорния,
2003 г.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Более подробно этот вопрос освещается в книге Adizes, Ichak: *Managing Corporate Lifecycles* (New York: Prentice Hall Press, 1999), Chapters 11–12.

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

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

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

Помню, однажды ко мне домой явился торговый агент и предложил приобрести последнее издание энциклопедии «Британника». «Кто вы по специальности, сэр?» — спросил он меня. «Я преподаю менеджмент», — ответил я. «Что ж, — сказал он, — давайте посмотрим, что написано на эту тему в энциклопедии».

Каковы же были его растерянность и мое удивление, когда мы обнаружили, что в «Британике» нет статьи «менеджмент»! Там была статья о науке управления (имелось в виду построение математических моделей, формализующих процесс принятия решений). Нашли мы и статью об организационном поведении, касающуюся социологии организаций. Но самого понятия «менеджмент» — управления, которым изо дня в день занимаются миллионы людей по всему миру, — там не оказалось.

Это заставило меня призадуматься. Что же такое менеджмент?

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

Что общего у этих понятий? Все перечисленные действия носят односторонний характер. Управляющий субъект указывает управляемому, что делать. Слово «мотивировать» в этом контексте означает: лицо, которое создает мотивацию, заранее знает, что нужно сделать; суть мотивации в том, чтобы заставить другого сделать это добровольно.

Некоторое время назад в журнале *New Yorker* была опубликована карикатура, иллюстрирующая эту мысль. Мать, психолог по профессии, уговаривает сына вынести мусор. Мальчик недовольно отвечает: «Ладно! Вынесу».

я твой мусор. Только, умоляю, *не надо* меня мотивировать». Даже ребенок понимает, что мотивация — это форма манипуляции. За него уже все решили. Вопрос лишь в том, как заставить его выполнить то, что требуется.

В этом отношении показательно и слово «подчиненный». Так называют того, кем управляют и кто воплощает в жизнь решения руководителя. Что означает это слово? Вслушайтесь в него. Подчиненный, *под-*чиненный, низший по чину. Предполагается, что босс более дальновиден и проницателен, чем те, кто ему подчиняется¹.

Таким образом, мы видим, что процесс управления в том виде, в каком он преподается и описывается в литературе, не лишен ценностной составляющей. Он является не только наукой и искусством, но и отражает социально-политические ценности.

ФУНКЦИОНАЛИСТСКИЙ ВЗГЛЯД

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

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

Я полагаю, что управление можно считать успешным, если организация результативна и эффективна в ближайшей и долгосрочной перспективе. Такую организацию я называю здоровой.

За годы работы я пришел к выводу, что для этого менеджмент должен выполнять четыре функции. Именно они определяют процесс управления, поскольку каждая из них необходима, а в совокупности они достаточны для успешного менеджмента.

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

Функции менеджмента — общая характеристика

Первая функция, которую должен выполнять менеджмент в любой организации, — это Producing, или производство результатов. Почему люди обращаются к вашей компании? Для чего вы им нужны? Какие услуги им

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

требуются? Дело **Р**, производителя, — удовлетворить их потребности и тем самым обеспечить *результативность* организации *в краткосрочном аспекте*. Эта функция оценивается по количеству людей, которые *возвращаются*, чтобы приобрести ваши конкурентоспособные продукты или услуги.

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

Далее нам понадобится провидец. Он определяет направление, которого должна придерживаться организация. Такой человек по натуре способен на упреждающие действия в обстановке постоянных изменений. Это функция **Entrepreneur**, предпринимателя, который подходит к делу творчески и готов рисковать. Если организация успешно справляется с выполнением этой функции, ее услуги и/или продукты будут пользоваться спросом у будущих клиентов, а значит, она будет *результативной в долгосрочной перспективе*.

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

При решении проблем каждая функция нацелена на конкретный тип задач:

<p>Р: Что? А: Как? Е: Когда? И: Кто?</p>

Если вы примете окончательное решение, не ответив на все эти вопросы, оно будет «полусырым». Если вы только производите желаемые результаты и успешно осуществляете администрирование, **Р** и **А** обеспечат результативность и эффективность в краткосрочном аспекте, но компания будет рентабельна лишь в ближайшей перспективе. Если вы занимаетесь только предпринимательством и интегрированием, **Е** и **И** обеспечат результативность и эффективность в долгосрочной перспективе в ущерб краткосрочным результатам.

Чтобы компания была рентабельной в ближайшей и долгосрочной перспективе, требуется успешно выполнять все четыре функции. Подробнее об этом рассказывается в других моих книгах [5].

Если речь идет о некоммерческой организации — например, правительственном учреждении, — умелое выполнение этих четырех функций обес-

печит надлежащий уровень обслуживания, политическую жизнеспособность или позволит решить любую другую задачу.

Данные функции приходится выполнять даже родителям, поскольку семья — это организация, а значит, система, которая требует выполнения всех названных функций. В традиционной семье муж выполняет функции **Е** и **Р**, делая карьеру и материально обеспечивая своих близких. Жена отвечает за **А** и **И**, обустроивая дом и объединяя группу детей и взрослых в семью.

Как обстоят дела в современной семье, где карьеру делают двое? Если производством результатов и предпринимательством занимаются двое, семье не обойтись без прислуги, выполняющей домашнюю работу **А**, и семейного психолога, на которого возложена функция **И**.

Эти четыре функции необходимы для успешного управления любой организацией, независимо от технологии, культуры и масштабов. Как только одна или несколько функций перестают выполняться, организация становится неэффективной или нерезультативной в ближайшей или долгосрочной перспективе. Мы сталкиваемся с предсказуемой, воспроизводимой моделью неправильного менеджмента, одинаковой в любом уголке земного шара, безотносительно к культуре, технологии и размеру организации.

Любая комбинация выполняемых функций представляет собой стиль. Если носитель данного стиля не способен выполнять одну или несколько функций, мы имеем дело с неправильным управлением. Если все функции выполняются по крайней мере на удовлетворительном уровне, управление можно считать успешным. И наконец, если менеджер блестяще справляется с интеграцией и еще хотя бы с одной функцией, а все остальные функции выполняются удовлетворительно, можно говорить о том, что перед нами не просто руководитель, но лидер.

Изучив эти четыре функции, которые сравнимы с витаминами, вы сумеете исцелить организацию, страдающую от неправильного управления.

Если известно, что причина цинги — дефицит витамина **С**, и вы знаете, как возместить его нехватку, вы способны вернуть пациенту здоровье. Подобным образом, если вы знаете, как улучшить выполнение соответствующей функции, вы вооружены методологией, которая позволит избежать неправильного управления и взрастить успешных руководителей.

Чтобы упростить сравнение надлежащего и неправильного управленческого поведения, я решил описать пять крайних проявлений неправильного менеджмента.

Типажи, о которых пойдет речь, это Герой-одиночка, **Р---**; Бюрократ, **-А-**; Поджигатель, **--Е-**; Горячий сторонник, **---И**, и Мертвый пень, **----**. Все это руководители, которые способны выполнять не более одной из четырех основных функций менеджмента.

Герой-одиночка — это Р-тип, который не справляется с остальными функциями и думает лишь об одном — *что* нужно делать. Вопрос о том, *как* это следует делать, его не интересует. На вопрос *когда* он неизменно отвечает: «Немедленно», а решая, *кто* будет выполнять работу, хватается первого, кто попадет под руку.

Бюрократа — руководителя, который поглощен администрированием, — занимает главным образом вопрос *как*. Именно этот аспект становится определяющим, когда речь заходит про *что* и *когда*. Правильно внедрить предложенное решение для Бюрократа куда важнее, чем принять правильное решение.

Поджигатель, или неуравновешенный предприниматель, задается лишь одним вопросом — *почему бы и нет?* Ему хочется попробовать все, но ни одно из своих начинаний он не доводит до конца. Он выдвигает общую идею — обычно космических масштабов — и хочет, чтобы его «решения» были внедрены вчера. Спросите его, *что* следует сделать, и он ответит вам, *почему* это должно быть сделано.

Горячего сторонника, одержимого стремлением к интеграции, прежде всего интересует, *кто* будет выполнять работу, а не *почему* ее нужно сделать. *Что*, *как* и *когда* для него определяются внутренней политикой.

И, наконец, Мертвый пень — это руководитель, способности которого — если таковые и были — полностью атрофировались. Его код состоит из сплошных прочерков. Его заботит лишь одно — чтобы его не уволили.

Со временем я пришел к выводу, что с помощью РАЕI-кода можно описать не только поведение или стиль. Значимость РАЕI-функций меняется в определенной последовательности на протяжении жизненного цикла любой организации. Со временем одни функции становятся менее, а другие более выраженными, что порождает типовые проблемы, которые можно предвидеть и предотвратить [6]. Подобным образом родители предвидят проблемы своих детей. Мы считаем нормальным, что младенец плачет и пачкает пеленки, но если так ведет себя взрослый 45 лет от роду, нам становится понятно, что с ним творится неладное.

Иными словами, если вы уловили закономерность, у вас появляется инструмент, который позволяет определить, что соответствует норме, а что отклоняется от нее, на любом этапе жизненного цикла организации. Этот инструмент подобен магическому кристаллу: зная свои текущие проблемы, вы можете предсказать, какие проблемы вероятны на следующем этапе.

На протяжении 30 лет я вместе со своими коллегами, освоившими данную методологию, консультирую компании по всему миру, используя инструменты РАЕI наряду с прочими методами, описанными в других моих книгах. Эта методология позволяет анализировать и решать проблемы и прогнозировать поведение людей.

Миф об идеальном менеджере

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

Чего они пытаются достичь? Они стремятся найти или обучить идеального менеджера, руководителя или лидера.

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

Пусть они просто возьмут лист бумаги и перечислят пять самых серьезных, самых острых проблем, неблагоприятных результатов или нежелательных процессов в своей компании.

Необходимо, чтобы в нем упоминались только те проблемы, которые находятся *в компетенции* присутствующих. Нельзя пенять на других — можно говорить лишь о том, что упустили из виду *они сами*. Иными словами, вместо того чтобы сетовать на то, что «идет дождь», следует написать: «У нас нет зонтика» или «Мы не удосужились прослушать прогноз погоды».

Не заглядывайте в их записи и не позволяйте им показывать написанное друг другу. Теперь спросите: сколько из этих проблем стояло перед компанией в прошлом году? Просто спросите: «Сколько из перечисленных вами проблем было актуально в прошлом году?» Обычный ответ: все до одной.

А в позапрошлом году?

Почти все, верно?

А три года назад?

И снова — почти все!

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

Большая часть!

Как это объяснить?

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

Теперь спросите: «Сколько из этих проблем исчезнет, если я дам вам волшебную пилюлю, которая позволит выработать единодушное решение при условии, что вы все будете работать как единая команда?»

Все до единой, не правда ли? Если вы следовали инструкциям и включили в список только те проблемы, которые находятся в компетенции присутствующих, тогда по определению становится ясно: решить эти проблемы можно лишь при условии, что те, кто сидит в зале, договорятся между собой.

Так в чем проблема?

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

«То, что перечислено в ваших списках, — это не сами проблемы, а их внешние проявления. Главная проблема в ВАС!!! — говорю я. — Вы не умеете работать в команде. Вот где зарыта собака!»

Почему ваши менеджеры не умеют работать вместе? Потому что деловой мир находится в плену ошибочных представлений об индивидуалистическом характере менеджмента. Считается, что один-единственный менеджер должен олицетворять собой весь процесс управления, обладая непревзойденными навыками планирования, организации, развития, создания мотивации, руководства, поддержания дисциплины, коммуникации и формирования эффективных команд, способных самостоятельно справиться с поставленными задачами. Иными словами, речь идет о выдуманном **РАЕИ**-менеджере.

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

*Менеджмент — слишком сложный процесс,
чтобы с ним мог справиться один человек.*

Хотя все четыре **РАЕИ**-функции необходимы, они редко выполняются одним человеком при принятии отдельного решения.

Здесь уместно вспомнить один анекдот.

Священник во время проповеди говорит:

— Идеальных людей не существует. И я могу это доказать. Если кто-то знает идеального человека, пусть встанет.

Никто из присутствующих не встает. Потом в последнем ряду робко поднимается немолодая женщина.

— Вы и вправду знакомы с идеальным человеком? — удивленно спрашивает священник.

— Лично я — нет, — отвечает прихожанка, — но я много слышала о таком человеке. Это покойная первая жена моего мужа.

Если кто-то «идеален», скорее всего, его уже нет в живых. Покойница не была совершенством. Мы просто забыли о ее недостатках. Живой человек, который меняется и имеет дело с изменениями, не может быть безупречен.

Человек ближе всего к совершенству, когда он пишет заявление о приеме на работу.

Стэнли Дж. Рэндалл

Питер Друкер понимал сложность управленческой работы. «Для решения задач, стоящих перед высшим менеджментом, — пишет он, — требуется по меньшей мере четыре типа людей». Друкер определяет их как «человек мысли», «человек дела», «человек народа» и «человек переднего края». Здесь явно просматриваются параллели со РАЕИ-стилями. Друкер признает, что «людей, сочетающих в себе эти четыре стиля, практически не встречается» [8]. Однако сделав вывод о том, что для управления организацией недостаточно одного стиля, Друкер не идет дальше. Что представляют собой те или иные стили и как они должны взаимодействовать, чтобы их носители могли работать вместе, несмотря на свои различия? Я стараюсь ответить на эти вопросы в своих книгах.

Подготовка менеджеров: ложная посылка

К сожалению, школы менеджмента по-прежнему нацелены на подготовку идеальных менеджеров-одиночек. Подобное заблуждение свойственно и экономической теории, которая пытается прогнозировать образ действий феномена под названием «фирма», — вот условия, в которых фирма поднимет цены, а вот те, в которых цены снизятся. Согласно теории процесс группового принятия решений осуществляет абстрактная «фирма». При попытках выяснить, *почему* были приняты те или иные решения, не учитывается, *как* они принимались.

Теории управления и школам менеджмента свойственно одно и то же заблуждение. Характерный для XX века феномен менеджмента как профессии и «науки» породил множество образовательных учреждений, которые пытаются вооружить новичка знаниями и навыками, необходимыми для успешного управления, и научить ветерана работать более эффективно. Эти попытки отражены в учебниках — они преподносят коллаж из лучших качеств успешных менеджеров как образ выдающегося менеджера-одиночки, которого нет и не может быть. Книги, в которых руководители известных

компаний делятся своим опытом, не решают проблемы, поскольку, как правило, авторы рассказывают только о своих достижениях и умалчивают о промахах и недостатках.

Традиционная теория менеджмента предполагает существование абстрактного руководителя, который занимается планированием, организацией, обучением и развитием персонала, созданием мотивации и поддержанием дисциплины, и выполняет эти задачи одним и тем же способом в любых условиях независимо от типа организации. Эта теория не различает стили управления и обстоятельства планирования, организации или создания мотивации.

Встречались ли вам выпускники лучших университетов со степенью мастера делового администрирования (МВА), которые вызубрили учебники от корки до корки, но так и не стали хорошими менеджерами? Наверняка таких было немало. Почему? *Потому что никто не может преуспевать во всем.*

Я хорошо знаком с традиционной теорией управления, поскольку преподавал в Колумбийском, Стэнфордском, Тель-Авивском и Иерусалимском университетах и Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, но придерживаюсь иного подхода. Традиционная теория говорит о том, что *следует* делать менеджеру, хотя в реальности ее требования *невыполнимы*.

Традиционный подход к подготовке мастеров делового администрирования (МВА) по большей части ведет к разбазариванию огромных средств. Более того, такое обучение наносит руководителю колоссальный вред. Потратив массу денег на образование, он может уверовать, что диплом сделал его идеальным руководителем, готовым справиться с любой задачей. В первые два года после окончания университета МВА довольно опасны, поскольку им недостает скромности и смирения.

Делать ставку на гениальность опасно. Гении встречаются крайне редко. Идет ли речь о музыке, живописи или иных сферах, гениальность свойственна людям, но не компаниям. Если компания будет делать ставку на таланты отдельной личности, даже исключительно одаренной, это резко ограничит ее возможности.

Ральф Эблон

Поэтому мы попробуем начать с начала, но на сей раз будем исходить из того, что человек несовершенен, а значит, любой руководитель по определению совершает ошибки. Это касается и гуру в области управления.

Как же решить эту проблему? Мы должны научиться опираться на тех, кто дополняет нас самих и может компенсировать наши недостатки.

Это подход к подготовке менеджеров, в который верю я.

Сегодня при подготовке управленческих кадров людей обучают логически мыслить и вооружают их инструментарием для принятия соответствующих решений. Продукт подобного обучения — учебно-вспомогательный персонал или консультанты. Такой подход к образованию не позволяет подготовить руководителей, которые умеют работать с людьми.

Почему идеал недостижим?

Почему безупречного РАЕИ-менеджера, который умеет все, не существует? На то есть веское основание — то, что подвержено изменениям, не может быть совершенным. Ничто не совершенно, поскольку ничто не остается статичным.

У всего есть жизненный цикл. Родители обращаются с сорокалетним сыном иначе, чем с новорожденным младенцем. Обращаться с новорожденным младенцем как со взрослым — значит поставить его жизнь под угрозу; нянчиться с сорокалетним, как с новорожденным младенцем, — значит разрушать его психику. Стиль поведения родителей должен меняться по мере того, как меняются дети, жизнь не позволяет нам стоять на месте. Мы меняемся, к лучшему или к худшему.

Нет идеального родителя, нет идеального лидера и, если на то пошло, нет даже идеального цветка. Совершенство возможно, но мимолетно, или, если перефразировать Энди Уорхола, в жизни каждому из нас доводится с четверть часа побыть совершенством. Однако условия меняются, и функциональная синхронизация того, что мы делаем, не может оставаться безукоризненной постоянно [9]. Если сказать, что хорошим лидером может быть любой и в то же время никто, это высказывание может показаться противоречивым, однако оно обретает смысл в следующем контексте: любой может быть хорошим лидером в определенной ситуации, но никто не может быть хорошим лидером при любых обстоятельствах.

Все люди невежды, но каждый — в чем-то своем.

Уилл Роджерс

Есть и другая причина, делающая невозможным существование идеального менеджера. Перечисленные управленческие функции несовместимы в краткосрочном аспекте. Пример такой несовместимости — **Р** и **И**. Приходи-

лось ли вам посещать курсы или семинары по развитию **I**-навыков — вас учат ладить с людьми, эффективно общаться и быть более чутким и восприимчивым? Затем вы возвращаетесь на работу, разражается кризис, начинается аврал, и вам приходится проводить собрание, выступая в роли **P**. Вам некогда убеждать, объяснять или создавать мотивацию. Что произойдет с вашей ориентацией на работу в команде и способностью терпеливо выслушивать других?

Когда нужно срочно получить результаты, то есть обеспечить выполнение **P**-функции, вполне нормально временно стать диктатором, не заикливаясь на интеграции и работе в команде. **P** вытесняет **I**.

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

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

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

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

Рассмотрим другую комбинацию: **P** и **A**. Эти функции тоже несовместимы. Если вы играете в теннис пара на пару и мяч стремительно летит в центр корта, будете ли вы раздумывать, куда он приземлится, прежде чем решите, кто примет удар? Вряд ли. Вы броситесь к нему оба. Такой подход результативен, поскольку один из вас отобьет мяч, но не слишком эффективен. Эффективный подход предполагает, что никто из вас не тронется с места,