

Часть IV

Стили управления

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Настрой на взаимное доверие и уважение*

Взаимное доверие и уважение (ВДУ) всегда занимали центральное место в моей философии и, конечно, моих книгах. Причина проста: они создают устойчивый фундамент для успеха любых систем. Под словами «любые системы» я подразумеваю все что угодно — от индивида (в этом случае речь идет о самоуважении и уверенности в себе), семьи, бизнеса, общества до таких макро-систем, как государство. Я уверен, что концепция ВДУ применима к миру в целом.

Соответственно, нужно знать, как создавать и подпитывать ВДУ. Если у нас не получается выработать доверие и уважение и мы не можем их постоянно поддерживать, то наша система — будь то индивид, организация или общество — будет разрушена изменениями.

Это становится важным. Почему? Изменения должны быть на первом плане. Они являются силой, которая может повлечь

* Впервые опубликовано в Adizes Insights в августе 2013 года.

дизинтеграцию. Попросту говоря, это сила, создающая энтропию. Поэтому, чтобы сохранять любую систему здоровой, необходима интеграция (я называю ее негативной энтропией). Именно это и делает ВДУ — интегрирует.

В своих книгах я подробно пишу о путях создания ВДУ, а в Институте Адизеса мы разработали программу, основанную на четырех факторах, помогающих достичь ВДУ.

1. Общие видение и ценности.
2. Функциональная структура.
3. Совместный процесс принятия решений.
4. Люди, достигшие необходимого опыта.

Давайте обсудим четвертый фактор — людей. Тех, кто внушает уважение и доверие и заслуживает их.

В книге «Как преодолеть кризисы менеджмента»* я указываю на ключевую роль зрелых, опытных менеджеров в решении различных кризисов. После анализа организационной структуры и стратегии отдельных отделов встает вопрос, какие сотрудники лучше всего подготовлены к внедрению необходимых изменений. Обдумывая список необходимых навыков и опыта, я неизменно нахожу, что главный фактор — это зрелость.

Перечислю девять черт, которые, согласно моим исследованиям, характеризуют зрелого человека.

1. Способность исполнять все роли РАЕИ на определенном уровне.
2. Понимание своих сил и слабостей.
3. Готовность принимать замечания и предложения от окружающих.
4. Сбалансированность мнения о себе.

* И. Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. Прим. науч. ред.

5. Адекватность самовосприятия.
6. Способность видеть превосходство окружающих в тех областях, где данный человек уступает другим.
7. Уважение к чужому мнению в сферах, где собственные знания ограничены (способность не поддаваться сомнению).
8. Способность конструктивно разрешать конфликты.
9. Способность создавать среду, стимулирующую рост, развитие и обучение.

Вот некоторые интересные цитаты, которые привлекли мое внимание. Мне кажется, они описывают настрой зрелых людей. Я не знаю, кто написал первое стихотворение, если вам это известно, сообщите, пожалуйста.

*Живите, не притворяясь,
Любите, не завися,
Слушайте, не обижаясь,
Говорите, не обижая.*

А вот другое:

*Забудьте о спешке,
Забудьте о жадности,
Сомневайтесь в срочности,
И будьте любопытными, а не осуждающими.*

Джим Мотт

Еще:

*Можно быть богатым, имея больше, чем необходимо,
Или нуждаться в меньшем, чем то, что есть.*

Джим Мотт

И мое любимое:

*Боже, дай мне разум и душевные силы принять
то, что я не могу изменить.*

*Мужество изменять то,
что я могу,
И мудрость отличать
одно от другого.*

Рейнхольд Нибур*

А вот еще:

*Тех, кого боги хотят уничтожить, они сперва опьяняют
властью.*

Чарльз-Остин Бирд**

Я надеюсь, мои размышления помогут вам применять ВДУ
на практике.

* Нибур, Карл Пауль Рейнхольд (1892–1971) — американский теолог немецкого происхождения, пастор и профессор, автор знаменитой «Молитвы о душевном покое», первые строчки которой приведены в статье. *Прим. перев.*

** Бирд, Чарльз-Остин (1874–1948) — американский историк-экономист. *Прим. перев.*

Сотрудничество или содействие?*

Существует ли разница между сотрудничеством и содействием? Или это синонимы? Я считаю, что это разные вещи, и это можно доказать при помощи диаграммы управления изменениями по методике Адизеса**.

Сотрудничество — это то, чем занимается взаимодополняющая команда. Люди работают вместе, учатся друг у друга, взаимообогащаясь. Для сотрудничества необходимо взаимоуважение. Уважение — это фундамент, позволяющий учиться друг у друга. Когда каждый участник что-то приносит, сотрудничество становится возможным.

Заметьте, я говорю: *возможным*. Для достижения сотрудничества уважение и готовность сделать свой вклад необходимы, но этого мало. Для взаимного обогащения нужен также позитивный,

* Впервые опубликовано в Adizes Insights в мае 2011 года.

** См.: И. Адизес. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. Прим. науч. ред.

благоприятный климат. А для этого требуется ясный, структурированный, системный процесс дискуссии. На нем основывается позитивный климат, питающий динамику сотрудничества.

Содействие — это совершенно другое. На диаграмме в методике Адизеса оно расположено справа. Его фокус — не на принятии решений (как у сотрудничества), а на их внедрении. Чтобы внедрить решение, требующее изменений, необходимо найти общие интересы у всех участников внедрения.

Содействие достигается, когда есть общий интерес либо он возможен в перспективе при наличии честности и доверия.

Таким образом, для сотрудничества
нужно уважение. А для содействия —
доверие.

Доверие *и* уважение, сотрудничество *и* содействие необходимы для управления изменениями без деструктивных конфликтов, для принятия результативных решений и их эффективного внедрения.

О вредоносной покорности*

Я только что узнал, как называется концепция, для которой раньше не мог подобрать имя, — «вредоносная покорность».

Это когда вы, находясь в роли подчиненного, знаете, что отданный приказ ведет к разрушительным последствиям, однако все равно его исполняете.

Зачем вы это делаете, понимая, что дело кончится плохо?

Чтобы дискредитировать своего руководителя.

Вредоносная покорность может обернуться против исполнителя. Многие менеджеры отлично знают, как взвалить вину на других. Если вы собираетесь исполнить приказ, зная о негативных последствиях, позаботьтесь, чтобы он был оформлен письменно. Скажите руководителю, что вы не согласны с решением, но выполните его, если получите письменный приказ.

Так вы сможете защитить себя. Но остается вопрос, зачем покорно исполнять решение, с которым вы не согласны?

* Впервые опубликовано в Adizes Insights в апреле 2012 года.

Потому что вы вредоносны. Вы верите, что исполнение нанесет больше вреда тому, кто отдал распоряжение, чем всем остальным.

Признаюсь, я не сталкивался с вредоносной покорностью. Но думаю, она распространена в иерархических, автократических организациях, где подчиненные не любят руководство, однако не имеют других каналов, чтобы выразить враждебность.

Тот, кто боится последствий неисполнения приказа, выполнит его самым тщательным образом (то есть покорно) и будет смотреть, как организация пострадает (ей будет нанесен вред). Это своего рода месть: сотрудник вредит компании, которая вредит ему.

Я считаю, что вредоносная покорность —
это верх дезинтеграции.

Классический признак дезинтеграции, когда решения принимаются, но не исполняются либо исполняются вразрез с духом принятого решения. А тут наоборот: решение исполняется со скрупулезной точностью, но последствия этого катастрофические.

Я прихожу к выводу, что дезинтеграция многолика, и необходимо обращать внимание не только на то, *что* происходит, но и *почему*.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

