

Где черпать управленческую энергию?

Тигран Карленович АРУТЮНЯН
Профессор Института бизнеса и делового администрирования,
Консультант по управлению

*«Имею возможность купить козу, но не имею желания.
Имею желание купить дом, но не имею возможности...»
Фраза из к/ф «Кавказская пленница»*

Во время тренингов по развитию управленческих навыков я часто предлагаю сыграть в простую игру. Представьте: Вы руководитель небольшой компании. Рабочий день близится к концу. Завтра утром у Вас важный семинар, приедут Ваши клиенты и партнеры. Для семинара надо откопировать большое количество раздаточных материалов. И вдруг Вы узнаете, что копировальный аппарат сломался. Единственный человек, который может Вам помочь, это оператор ксерокса. Но рабочий день заканчивается, а у Вас нет официальных оснований заставить оператора остаться после работы, починить ксерокс и откопировать документы. Мало того, он Вам говорит, что сегодня вечером единственный концерт его любимой музыкальной группы, на который он идет со своей девушкой. Что делать?!

Обычно я предлагаю двум участникам семинара сыграть в эту ролевую игру. Каждый раз забавно наблюдать, как развиваются события. Начинается с увещаний, а заканчивается в лучшем случае манипулятивными апелляциями к совести, в худшем – угрозами.

Вроде всё понятно. Есть управленческое решение – оператор должен остаться, починить аппарат и откопировать документы. Проблема в том, как этого добиться?!

Литература по менеджменту изобилует материалами по принятию управленческих решений. При этом делается априорное предположение, что стоит принять хорошее решение, как оно тут же претворится в жизнь. Так ли это? Кто из вас, уважаемые читатели, может сказать, что в его организации все принятые решения претворяются в жизнь? Кстати, можете бросить в меня камень... Именно претворению в жизнь управленческих решений в свете методологии Ицхака АДИЗЕСА и посвящена наша статья.

АНЕКДОТ:

Приходит человек к психологу:

- Доктор, помогите. У меня тяжелое психологическое состояние, связанное с работой.*
- А где Вы работаете?*
- На конвейере. По конвейеру движутся апельсины. Я беру бракованные и бросаю их в специальную корзину.*
- И в чем же психологическая проблема? Что именно Вас беспокоит? Вроде всё просто...*
- Доктор, а Вы представляете, сколько решений мне приходится принимать в течение дня?!*

Всем известно, что принятие хороших, качественных решений важно. Но не мене, если не более, важно, чтобы принятые управленческие решения претворялись в жизнь. Вы когда-нибудь

принимали решение бросить курить? Или начать сбрасывать вес, регулярно ходить в фитнес-клуб, поддерживать себя в форме? Или выучить английский, а еще лучше — китайский? Согласитесь, все эти решения можно с уверенностью назвать хорошими. И что же?! А ничего...

Как Вы претворяете решения в жизнь, как они выполняются – вот вопрос. Так, при разработке стратегии компании иногда лучше иметь посредственную стратегию, но постоянно внедрять её, чем иметь блестящую стратегию, но лежащую на полке. Ибо на что бы мы ни умножали ноль, результат будет один и тот же. Поэтому попробуем в этой статье сконцентрироваться на **выполнении** решений, на претворении их в жизнь. Можно ли предсказать, что принятое решение будет выполнено? Методология Адизеса предлагает рассмотреть два критерия:

- 1) Вы должны быть уверены, что **знаете**, что собой представляет **решение**
- 2) У Вас должно быть достаточно **управленческой энергии** для претворения (выполнения) решения

Если Вы не знаете, что собой представляет решение, вероятность его выполнения по определению будет меньше. Что значит «Знать решение»? Необходимо следовать «Четырём императивам» управленческого решения:

- *Что* мы собираемся делать **(P)**,
- *Как* мы собираемся делать **(A)**,
- *Когда* это должно быть сделано **(E)**,
- *Кто* ответственен за выполнение **(I)**

Это возвращает нас к четырем ролям менеджмента, которые обсуждались в предыдущих статьях этого цикла. Это **(PAEI)**-код менеджмента. Выполнение менеджментом всех элементов этого кода делает организацию *результативной и эффективной* в *краткосрочной и долгосрочной* перспективе. Иначе говоря, любое управленческое решение должно быть четко определено. Если у Вас нет ответов на эти четыре простых вопроса, значит, Ваше решение нельзя назвать хорошо определенным. Это как беременность – она либо есть, либо её нет... Либо у Вас есть хорошо определенное решение, либо нет никакого!

В данном контексте говоря «хорошее решение» мы имеем в виду «хорошо определенное» решение, а не качественное, или «хорошее» решение точки зрения его последствий для организации. Принятие качественных управленческих решений – тема отдельного, очень серьезного разговора.

Если Вы не следуете «Четырём императивам», вероятность выполнения решения резко снижается. В самом деле, если Вы не знаете, «*Что*» именно должно быть сделано, какие основания полагать, что это «Нечто» будет выполнено? Или если Вы не знаете, к какому именно сроку («*Когда*») должно быть выполнено решение (а разные люди в Вашей организации могут иметь разное мнение на этот счёт), много шансов, что всё пойдёт не так, как хочется Вам ...

Или другое тренинговое упражнение – организовать шашлык для всех участников тренинга. Казалось бы, всё просто. Определить, Что должно быть сделано, Когда, Кто что будет делать и т.п. На практике участники семинара, как правило, упускают из внимания очень важные элементы решения. Кто-то останется голодным...

Другой вопрос, «*Как*» решение должно быть выполнено? Ваши сотрудники просто сделают его плохо. Чтобы представить последствия плохо определенного задания, представьте, что Вы даете поручение сделать что-то маленькому ребенку, при этом не объяснив ему, «*Как*» именно надо это сделать. Он сделает, но Вы потом будете долго жалеть...

Или другая ситуация. Вы выработали и сформулировали решение, не ответив на вопрос «*Кто*». Приходит пора внедрять решение, и выясняется, что этот «*Кто*» либо в отпуске, либо завален работой и говорит Вам что-либо типа «Ребята, вы что, спятили?! У меня куча абсолютно срочных поручений от Шефа». Или просто саботирует...

Иногда в жизни мы знаем, *что* необходимо сделать. Мы знаем точно, *что* делать, *как* делать, *когда*, и *кто*. Но мы не можем, мы не способны этого сделать. Чтобы проанализировать, есть ли у Вас способность выполнить решение, Вы должны спросить себя – «Какой энергией я обладаю? Какова моя энергия?» Вот что имеется в виду под словом «способность».

Наличие хорошо сформулированного, ясного и четкого с точки зрения «Четырех императивов» решения является необходимым, но отнюдь не достаточным условием для его выполнения. Вам необходимо с одной стороны знать решение, чтобы оно было хорошо определено, а с другой, иметь необходимую энергию для его осуществления.

Методология Адизеса рассматривает «три источника и три составных части» управленческой энергии: Полномочия (**Authority**), Власть (**Power**) и Влияние (**Influence**).

▮ «ТАСС уполномочен заявить»

ПОЛНОМОЧИЯ (AUTHORITY). Полномочия – это «Законное право принимать определенные решения» (социолог Макс ВЕБЕР). Как правило, Полномочия являются частью позиции (должности) менеджера в компании. Они не зависят от его личности. Право принимать решение означает, что Вы можете говорить «Да», и большинство людей, продолжая эту фразу, скажут «... или “Нет”». И в этом заключается ошибка. Слово «или» является ошибкой. Дело в том, что фразу «Да» или «Нет» можно толковать двояко. Либо у Вас есть право говорить «Да», но нет права говорить «Нет» (это редкий случай), либо у Вас есть право говорить «Нет», но нет права говорить «Да» (гораздо более частый случай).

В забюрократических компаниях Вы найдете больше количество людей, целые слои и уровни в управленческой иерархии, которые могут сказать «Нет», но они не могут сказать «Да». Единственный способ добиться решения по важному вопросу в такой организации – это обратиться к самой верхушке. И если у Вас нет туда доступа, Вы просто застрянете в слоях говорящих «Нет».

В методологии Адизеса Полномочия – это право говорить «Да» и «Нет». Это значит, что если у Вас есть право сказать «Нет», у Вас есть также право сказать «Да».

▮ «Власть развращает,
а абсолютная власть развращает абсолютно»
Лорд АКТОН

ВЛАСТЬ (POWER). Власть – это возможность, не право, наказывать и / или награждать. Если я могу Вас обидеть, или могу Вас наградить, я имею над Вами власть. Если Вам от меня что-либо нужно, у меня над Вами есть власть. Я нужен Вам. Если я Вам не нужен, я не имею власти над Вами.

Кто в организации имеет над Вами власть? Все, кто Вам нужны. И чем больше они Вам нужны, тем больше их Власть над Вами. И чем больше их «монополия» на то, что Вам нужно, тем сильнее их Власть. А над кем Вы имеете власть? Над теми, кому нужны Вы. Кстати, хотите иметь в организации большую Власть? Посмотрите вокруг и спросите себя: «Как я могу сотрудничать с людьми? Как мне поступать, чтобы люди больше и больше полагались на меня?». Сотрудничайте с людьми, служите им, и это сделает Вас очень востребованным. Они просто не захотят Вас потерять.

О силе влияния:

*Блондинка натирает живот
жидкостью для мытья посуды,
поскольку на бутылочке написано
«Удаляет жир с любых поверхностей»*

ВЛИЯНИЕ (INFLUENCE). Это способность, не право, побуждать других делать что-то, не прибегая к Полномочиям или Власти. Влияние основано на убеждении. Когда люди берут Ваши вводные и принимают собственные решения на основании этих вводных, Вы оказали на них влияние. Влияние – это когда Ваш сотрудник убежден в чем-то и делает это уже по собственным убеждениям, по своей воле. Кто обладает Влиянием в организации? В методологии Адизеса Влияние связывается со знаниями, компетенциями. Влияние обычно представлено «технократами», профессионалами высокого класса, иногда сотрудниками администрации (бэк-офиса).

Когда я в качестве преподавателя Института прихожу в аудиторию (или в качестве консультанта в компанию), я не могу заставить Вас начать делать что-то по-другому у себя в организациях. У меня нет Полномочий, и у меня нет Власти. Мне остается только Влияние. Максимум, я могу попытаться убедить Вас в том, что то, что я говорю, не лишено оснований.

«Три источника и три составные части...»

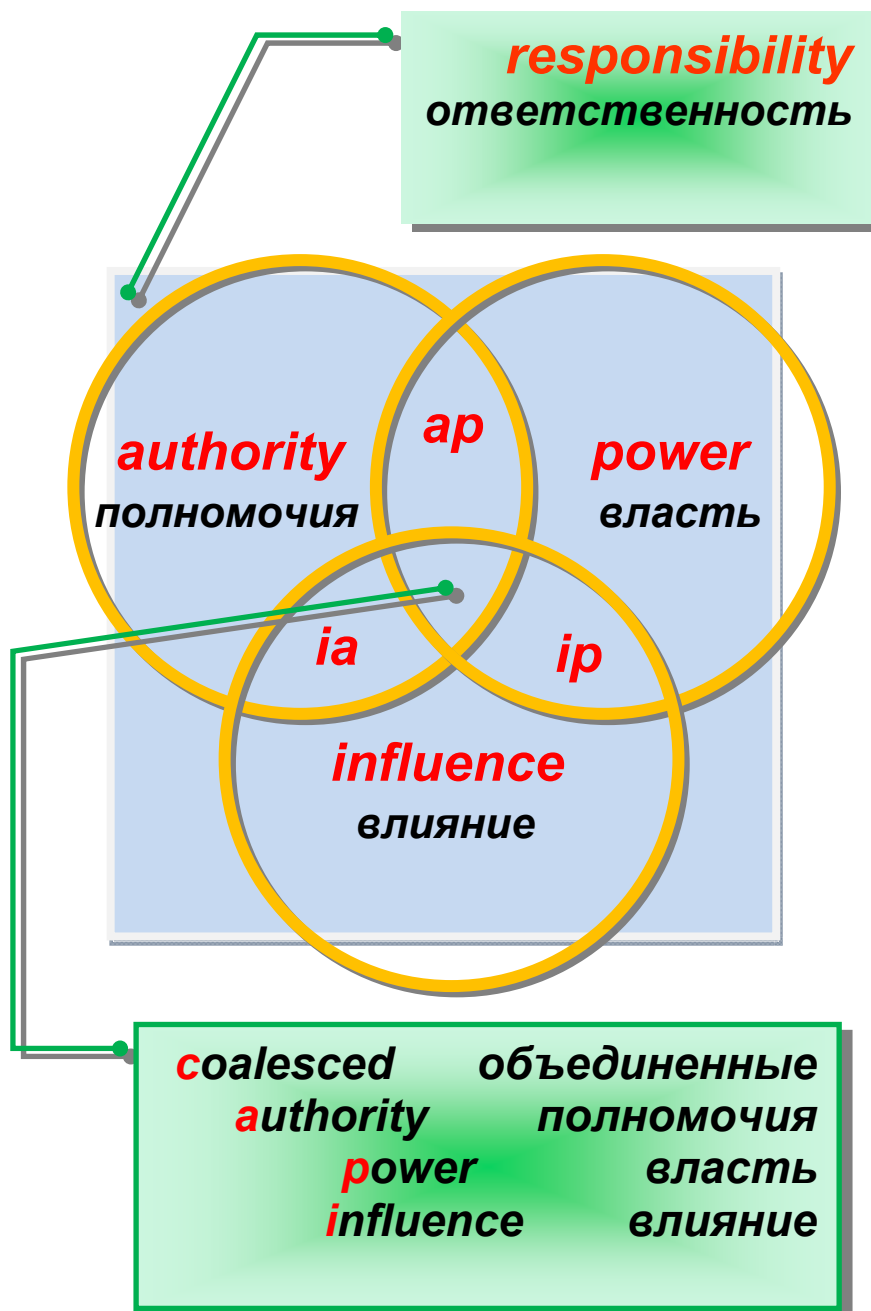
Три элемента – Полномочия, Власть и Влияние (**authority, power and influence**) можно представить в виде кругов (см. рисунок). Это диаграмма Венна, используемая обычно для иллюстрации взаимосвязей между объектами или множествами. В диаграмме семь областей. Рассмотрим их по порядку.

Начнем с зоны, где у Вас есть только Полномочия. Это Полномочия без Власти (**a**). Я говорю Вам что делать, но если Вы этого не сделаете, мне останется лишь кусать локти. Или занести Вас в «черный список» и отреагировать соответствующим образом в другой раз, когда у меня будут и Полномочия, и Власть. Вот тогда я отыграюсь за все разы, когда я ничего не мог поделать.

В следующей зоне Полномочия и Ответственность накладываются (**ap**). Здесь у Вас есть Полномочия говорить сотруднику, что делать, и у Вас есть Власть, подкрепляющая это: «Если Вы этого не сделаете, я Вас уволю». У Вас Законная Власть (**authorized power**).

Что происходит в зоне чистой Власти (**p**)? Я могу использовать Власть без Полномочий. Я не собираюсь сотрудничать. Я собираюсь, например, попритереть важную информацию. У меня нет на это Полномочий, но я могу это сделать. Не делайте так никогда! Не используйте чистую Власть! Это всё равно что регулярно бить своего ребенка. Рано или поздно он вырастет и даст Вам сдачу...

Что происходит в зоне «Влияние + Власть» (**ip**)? Это сочетание называется косвенная власть (**indirect power**). Например, я пытаюсь влиять на Вас, но у Вас есть ощущение, что Вы не вольны делать то, что считаете нужным. Вы опасаетесь, что если Вы меня слушаетесь, с Вами может произойти что-то нехорошее. Это и есть косвенная Власть. Это как если большой босс из головного офиса приедет в Ваш филиал и скажет: «Я рекомендую Вам делать то-то и то-то». Строго говоря, у него нет полномочий давать Вам указания, но Вы предпочитаете не рисковать.



Это очень двойственная зона. Кто будет нести ответственность в случае негативных последствий такого «влияния»?! Вы скажете: «Это большой босс мне приказал». А босс наверняка скажет «Да я просто предложил, это вообще не мой подчинённый».

Что дальше? Эта область «Влияние + Полномочия» (*ia*). Она называется «Влияющие полномочия» (*influencing authority*), или «Воспринимаемые Полномочия» (*authority by acceptance*, по Честеру БАРНАРДУ). Я принимаю Ваши полномочия, поскольку Вы знаете, о чём говорите. Это также можно назвать «Профессиональные полномочия». Я слушаюсь Вас, потому что у Вас есть законное право давать мне указания, а еще потому, что я восхищаюсь Вашими знаниями и способностями. Я буду следовать Вашим указаниям, ибо я доверяю Вам.

Что же в самом сердце круга? Сердце называется *cap* – Объединенные Полномочия, Власть и Влияние (*coalesced authority, power and influence*). Когда у Вас есть *cap*, у Вас есть всё... Полномочия говорить сотрудникам, что надо делать. Власть, чтобы подкрепить решение и развеять возможные сомнения. И Влияние, чтобы убедить их в правильности Вашего поручения.

Теперь нет причин, по которым сотрудники могут не выполнить Ваше управленческое решение. Из Ваших Полномочий вытекает законность решения, они убеждены, что Вы понимаете,

Я не встречал ни одного менеджера (включая владельцев бизнеса), который был бы доволен своим объемом полномочий

о чём говорите, так что они готовы следовать за Вами (теперь Вы Лидер!), и в случае сомнений у Вас есть Власть, и они понимают последствия невыполнения управленческого решения.

Когда у Вас есть **сари**, у Вас есть контроль. Теперь, внимание! Всегда ли у Вас есть **сари**? Всегда ли у Вас есть **сари** в той зоне, за которую Вы несете ответственность? Скорее всего, нет. Если, конечно, Вы не всемогущий диктатор (хотя даже в этом случае Ваше **сари** может оказаться недолговечным).

|| «Нет ничего более постоянного, чем перемены»
Гераклит

На нашем рисунке приведена обычная, «нормальная» ситуация. Квадрат – это Ваша зона Ответственности (**responsibility**). Помните? *Что* делать, *Как* делать, *Когда* делать, и *Кто* будет делать. И, кстати говоря, зона ответственности тоже является нечеткой, поскольку «всё течет, всё изменяется». Так что граница квадрата не является на 100% определенной. Здесь же изображены Ваши Полномочия, Власть и Влияние, наложенные на Вашу зону Ответственности.

На всех диагностиках во всех организациях мне жалуются на «нечетко определенные зоны ответственности»

Вы видите, что круги не покрывают квадрат целиком.

В то же время они выходят за рамки Вашей ответственности.

Это сделано намерено. Я пытаюсь Вам показать, что Власть, Влияние и Полномочия выражены нечетко, причем по определению, ибо есть Изменения!

Итак, что же происходит? В некоторых зонах моей Ответственности у меня есть и Полномочия, и Власть, и Влияние. Я могу принимать решения, и они будут выполнены. При этом не надо созывать собраний, долго что-то обсуждать. Просто соберите всех, дайте задания, а кому не нравится, пусть пакует чемоданы... Ведь Ваше решение законно (Полномочия), Вы знаете, что говорите, и люди это принимают (Влияние), и Вам есть чем подкрепить своё решение (Власть).

В некоторых зонах моей Ответственности у меня нет **сари**. У меня есть только Полномочия, и нет не только Власть, но даже Влияния. Много шансов, что решение не будет выполнено. Ибо люди с Властью будут подрывать моё решение, а люди с Влиянием будут его критиковать. И можно задвинуть свои Полномочия куда подальше...

У одного из моих клиентов есть руководитель крупного подразделения, у которого есть привычка собирать масштабные собрания сотрудников и подолгу обсуждать с ними фактически принятые решения. Сотрудники пребывают в постоянной фрустрации...

Что делать? Эта ситуация называется пред-проблема. Когда у Вас полное **сари**, это Ваша проблема, и Вы её решаете. А вот когда у Вас пред-проблема, созывайте собрание. Кого пригласить? Тех, чьё сотрудничество Вам необходимо для решения этой проблемы. Вы же не можете решить её сами!

Кстати, я не предлагаю Вам приглашать тех, кто Вам нравится. Приглашайте тех, кто Вам нужен! А также тех, кто знает предмет, а значит, имеет Влияние.

Почему эта ситуация называется пред-проблема? Да потому что эти люди просто могут не придти. Они не работают на Вас. Или они могут придти и сказать: «Чего ты хочешь от нас? Это твоя зона ответственности, ты и решай». Поэтому у Вас пред-проблема – как убедить их придти? Как убедить их взять на себя ответственность и фактически разделить её с Вами?

И помните, технология решения проблем в корне отличается от технологии решения пред-проблем. В проблеме вы просто говорите, что надо сделать, спрашиваете, всем ли всё понятно, проясняете «Четыре императива» и т.п. А дальше – «Всем спасибо! Идите, выпол-

няйте». Если Вы будете поступать таким же образом с пред-проблемами, Вы покойник. Вам просто скажут: «Раз ты говоришь нам, что надо делать, значит, это твоя проблема. А раз так, наше сотрудничество тебе не нужно».

Можно ли этого избежать? Можно, если Вы сделаете эту проблему их проблемой. Надо начать собрание словами «Коллеги, **у нас** проблема. Мы в одной лодке. Вот моя часть проблемы...» и т.п. И не надо выступать с готовым решением, ибо Вы услышите уже знакомые слова «Это твоя проблема». Дальше начинается нормальное обсуждение: «Что **вы** коллеги, по этому поводу думаете? Какие **у вас** предложения?». До тех пор, пока вы все вместе не признаете, что это ваша общая проблема, а значит, ответственность и решение тоже общие.

Фактически, когда у Вас пред-проблема, Вы действуете как политик. Вы сводите вместе разные «политические партии», которые Вам нужны для решения этой проблемы. Вы должны выяснить, в чём их потребности, и как эти потребности могут быть решены посредством решения проблемы, и построить коалицию. Вот почему – Объединенные (коалиционные) Полномочия, Власть, Влияние. Вы должны побудить их сотрудничать. В этом Ваша роль Лидера!

А что делать, когда у Вас нет даже полномочий? Вы ответственны, но у Вас только Влияние в рассматриваемом вопросе. Кстати, это происходит довольно часто. Тогда Вы должны стать психологом, а не только политиком. Вам надо научиться – как разговаривать с человеком, у которого есть Полномочия? Чтобы он выступил инициатором собрания, на котором вместе можно решить проблему из Вашей зоны ответственности?

Адресую Вас к книгам И.Адизеса, в частности, книге «*Идеальный руководитель — почему им нельзя стать и что из этого следует*». Там Вы найдете информацию о том, как работать с разными типами людей, с разными доминантами (**P**), (**A**), (**E**) или (**I**).

«*Всё, что вам нужно, это любовь*»

Дж. Леннон, П. Маккартни

«*Всё, что вам нужно, это **сapi***»

Управленческий императив

Теперь Вы видите, сколько «профессий» должен освоить хороший менеджер?! Если у него проблема, по которой у него полное **сapi** (Полномочия, Власть и Влияние), он превращается в техника – просто сделай это!

Менеджер также хороший политик. Если Вы говорите: «Я не люблю политику. Я люблю решать проблемы», тогда Вы специалист, инженер, бухгалтер... Кто угодно, только не менеджер! Менеджер должен знать, как объединять людей вокруг проблем и решать их совместными усилиями. Вы должны стать «Строителем коалиций», иначе Вы не сможете управлять. Кстати, чем выше Вы поднимаетесь, тем меньше Ваше **сapi**. И чем меньше **сapi**, тем больше Вы должны быть политиком. Если Вы CEO многомиллионной компании, именно на это Вы будете тратить основное время – строить коалиции для решения проблем.

Вы также должны быть психологом. Психолог всё время спрашивает себя: «С кем я говорю? Как я могу удовлетворить их потребности с тем, чтобы удовлетворить свои?»

Вы должны освоить все эти три «профессии» чтобы быть эффективным менеджером. Как предсказать, что решение будет выполнено? Спросите – есть ли **сapi** по этому решению? Если **сapi** нет, либо решение не будет выполнено, либо оно будет выполнено не так...

Итак, полномочий недостаточно. Иногда полномочия это не более, чем просто официальный статус. Власть опасна. Чем больше Вы её используете, тем меньше её у Вас остается. Влияние строится очень долго – Вам постоянно приходится просить, увещевать, или убеждать.

Где черпать управленческую энергию?

Опубликовано в Бюллетене Института Бизнеса и Делового Администрирования АНХ (www.ibs-m.ru)

То, что Вам действительно нужно, это **сapи**. Когда есть **сapи**, есть контроль. Когда есть контроль, решение будет выполнено. И помните, в редких случаях Вы один имеете полное **сapи**. Вам нужны управленческие команды для построения **сapи**, и Ваша работа состоит в том, чтобы обеспечить Объединение (**to coalesce**) Полномочий, Власти и Влияния так, чтобы управлять проблемами, а значит, управлять организацией.

|| «Сказка – ложь, да в ней намек...», или
«Вместо эпилога»

Теперь, когда Вам знакома концепция **сapи**, предлагаю немного потренироваться. Вот несколько заданий:

- Так что же всё-таки делать со сломанным ксероксом?!
- Что делать с зонами ответственности, по которым у Вас нет ни Полномочий, ни Власти, ни Влияния?
- Как увеличить своё **сapи**?
- Как поступать в ситуациях, когда у Вас есть только Власть (**power**)? Представителем какой профессии Вы тогда становитесь (по аналогии с «политиком», «психологом» или «техником»)?

В добрый путь!