

Содержание

Благодарности	7
Предисловие	9
Введение	11

ЧАСТЬ I

ЗДОРОВЬЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 1	
РАЕI, или ДНК организации	17
Глава 2	
Несовместимость ролей	43

ЧАСТЬ II

Стили

Глава 3	
РАЕI-классификация стилей управления	59
Глава 4	
Менеджеры и лидеры Р-типа	65
Глава 5	
Менеджеры и лидеры А-типа	75
Глава 6	
Менеджеры и лидеры Е-типа	85
Глава 7	
Менеджеры и лидеры I-типа	97
Глава 8	
Мертвый пень ----	103
Глава 9	
Идеальный руководитель	107

ЧАСТЬ III
СОЗДАНИЕ
ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩЕЙ КОМАНДЫ

Глава 10	
PAEI-команда	125
Глава 11	
Характеристики членов команды	129
Глава 12	
Реализация решений	139
Глава 13	
Управление конфликтами	153

ЧАСТЬ IV
ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ
ВЗАИМНОГО ДОВЕРИЯ И УВАЖЕНИЯ

Глава 14	
Совместное принятие решений	171
Глава 15	
Взаимодополняющая и диверсифицированная структура	217
Глава 16	
Люди	243
Глава 17	
Общая миссия, взгляды и ценности	259
Резюме	261
Приложение	263
Об авторе	279
Примечания	283

Благодарности

Я хочу выразить признательность Иехезкелю Маданесу, который помогает мне с упорядочением заметок и подготовкой лекций, а кроме того, много работал вместе со мной над этой книгой. Благодарю также тех, кто присылал мне на протяжении многих лет отзывы и ставил мои теории в один ряд с религиями, течениями в политологии и других общественных науках. Шон Ричардсон и Джон Ландри отредактировали эту книгу и сделали ее гораздо более читабельной. Хочу также поблагодарить Ларри Шиллера, моего литературного консультанта и гуру издательского дела: именно он побудил меня написать эту книгу. Огромное спасибо всем вам.

Предисловие

Я — фанат Ицхака Адизеса. Мы познакомились больше 20 лет назад, когда преподавали и занимались консультированием в разбросанных по всему миру филиалах Организации молодых президентов. Всякий раз, когда Ицхак выступал, мы с моей женой Марджи устраивались в первом ряду и увлеченно записывали его мысли. Для меня он и по сей день остается одним из подлинных гигантов в сфере обучения лидерству.

Эта книга включает в себя краткое изложение идей доктора Адизеса, которые он публиковал на протяжении многих лет. Подробно рассматривается предложенная им **РАЕИ**-модель — четыре менеджерские функции, необходимые всякой здоровой организации (производство, администрирование, предпринимательство и интеграция), — и способы ее применения в организациях.

Кроме того, в книге рассматривается революционный сдвиг в парадигме лидерства: речь идет о философии комплементарного, коллективного лидерства. Этот подход уже больше 50 лет успешно применяется доктором Адизесом и его сподвижниками в организациях по всему миру. Основа концепции проста. В современных организациях нет и не может быть одного идеального руководителя. Здоровой организации нужен лидер, умеющий сотрудничать, и комплементарная команда людей с разными интересами и стилями, способная выстраивать и поддерживать культуру взаимного доверия и уважения.

Уверен, что, прочитав эту книгу, вы станете таким же поклонником Ицхака Адизеса, как и я сам. Его идеи относительно лидерства можно с успехом использовать в любой организации, которая хочет внести реальный вклад в сегодняшний изменчивый мир.

КЕН БЛАНШАР,
*основатель и вдохновитель The Ken Blanchard
Companies, соавтор книг «Новый одноминутный
менеджер» и «Лидерство на высоком уровне»*

Введение

В Соединенных Штатах около 10 000 беби-бумеров ежедневно достигают пенсионного возраста, а миллениалы, которые приходят им на смену, становятся самой многочисленной возрастной группой среди работников во всем мире¹.

В мире, главной движущей силой которого являются технологии, эти «цифровые аборигены», с детства знакомые с интернетом, мобильными устройствами, соцсетями, превратились в наставников для старшего поколения, поменявшись с ним ролями. В отличие от предшественников, выросших в условиях дефицита и страха потерять работу, новое поколение не приемлет авторитарности и смело бросает вызов устоявшимся нормам.

К этому добавляются лихорадочные темпы перемен, размывание границ между отраслями экономики и формирование сложной, мультикультурной бизнес-среды². Ясно, что в таких обстоятельствах нам необходима новая парадигма лидерства. Миллениалы, занимающие руководящие позиции, отвергают старую парадигму, для которой характерно единоличное лидерство с иерархической, авторитарной и закрытой для участия структурой власти.

До настоящего момента организации полагались на ряд решений, выработанных в рамках старой парадигмы, однако такой подход не выдержал проверки временем. Сначала была «модель делового администрирования», потом — «процесс управления». Затем пришла пора «менеджмента», а сегодня всех призывают становиться «лидерами». Диапазон идей тут очень широк: от Майкла Портера, видящего в гендиректоре всевластное квазибожество, «суперрешателя»³, и Патрика Ленсиони с его оригинальными представлениями о лидере⁴ до популярнейших TED-лекций на тему лидерства. Короче говоря, в этой сфере продолжается активный поиск ответов на вопросы.

Эти попытки улучшить старую структуру работали только потому, что изменения были косметическими и незначительными.

Речь не шла о кардинальной смене парадигмы, которой требовала новая реальность. Такие изменения на самом деле не меняли то, как мы руководим в мире, трансформирующемся невероятно стремительно.

Основные вопросы оставались без ответа. Как руководителям справляться с новыми реалиями? Как угнаться за быстрыми изменениями, порождаемыми технологией? Как структурировать организацию, чтобы она могла быстро, гибко и динамично адаптироваться к переменам, не теряя при этом контроля? Как управлять переменами без разрушительных конфликтов, которые приводят к напрасной трате энергии и мешают организации успешно конкурировать на рынке? Каковы характеристики такой организации? И какова роль лидеров в осуществлении преобразований?

Чтобы начать отвечать на эти вопросы, можно обратиться к такой аналогии. Вы, наверное, помните, как в детстве родители говорили вам: «Не выбегай на холод после горячего душа — простудишься!» Я всегда недоумевал, почему это должно случиться, ведь известно, что в Финляндии и России многие очень любят в зимнюю пору попариться, а потом выскочить наружу и броситься в снег. Они уверяют, что это их закаляет, придает сил! В Сибири некоторые старики даже делают прорубь на реке или озере и ныряют в ледяную воду! Каково? Если бы я такое проделал, то наверняка заработал бы воспаление легких и помер.

В чем же разница? Дело не в холоде как таковом, а в быстрой смене жара на холод.

Все зависит от силы или слабости нашего организма. Хорошо ли наш организм справляется с переменами? Если организм крепок, перемены лишь закаляют его. Но если он слаб, перемены могут оказаться губительными.

Этот принцип применим и к организациям. В сегодняшнем мире с его лихорадочным темпом организации, которые по-настоящему готовы справляться с переменами, лишь закаляются благодаря им. Те же, что не готовы, рискуют «заболеть» и потерпеть поражение.

Перед вами книга, которая рассказывает о том, что это означает для организации — иметь «крепкий организм», и о стиле руководства, который делает организацию здоровой, способной ориентироваться и процветать в условиях стремительных и непрерывных перемен.

Применимость

В этой книге представлена новая парадигма — концепция комплементарного, коллективного лидерства. За 50 с лишним лет квалифицированные специалисты Института Адизеса (в том числе и я) протестировали эту концепцию в более чем 70 странах. Разнообразие организаций, с которыми мы работали, огромно — от стартапов до крупнейших компаний мира. Восемь премьер-министров пытались на опыте определить, легко ли применить эту концепцию к системам государственного уровня (оказалось, что это не так-то просто сделать). Наш успех убедительно показывает действенность предлагаемой методологии⁵.

Испытанная методология, описанная в этой книге, не требует особых вложений и подходит для всех культур, технологий, отраслей, как ориентированных на получение прибыли, так и некоммерческих. Мы предлагаем инструменты, которые можно применять повсюду — для диагностики стилей лидерства, предсказания поведения, выработки рекомендаций по развитию организации, подбору персонала, подготовке кадров, правильному структурированию организации, налаживанию внутренней коммуникации и системе вознаграждения. Эти инструменты позволяют организациям управлять переменами с минимальными затратами энергии.

Эта книга опирается на обширную коллекцию работ, посвященных методологии Адизеса. На ее страницах обсуждаются многие из предыдущих публикаций, чтобы облегчить читателю понимание идеи коллективного лидерства⁶.

Ицхак Адизес
Санта-Барбара, Калифорния

ЧАСТЬ I
Здоровье
организации

Глава 1

РАЕІ, или ДНК организации

Почему мы говорим о здоровье организации

Организация — это органическая, живая система, будь то семья⁷, фирма, некоммерческое учреждение или целая страна. Она состоит из подсистем, которые меняются с разной скоростью. Например, отдел маркетинга меняется быстрее отдела продаж, а тот меняется быстрее производственных подразделений, которые, в свою очередь, меняются быстрее, чем бухгалтерия или ИТ-служба. Медленнее всего меняется человеческий капитал организации. На уровне государства на острие перемен находится технологическая подсистема, за ней следует экономическая подсистема, которая меняется быстрее правовой системы, а та быстрее политической. Медленнее всего меняется подсистема социальных ценностей.

Это расхождение в темпах перемен, идущих в подсистемах, порождает разрывы в системе, которые проявляются в виде того, что мы именуем проблемами.

Дезинтеграция — симптом болезни, дисфункциональности, воспринимаемой как «проблема».

*Все проблемы — проявление дезинтеграции,
вызванной изменениями.*

Чем стремительнее изменение, тем больше проблем возникает у компании, и, если этот недуг не лечить (а перемены никогда не прекращаются), дезинтеграция будет продолжаться и усиливаться, пока

проблема не перерастет в кризис. На данном этапе организация уже «тяжело больна».

Согласно идеям Милтона Фридмана и его научной школы, цель бизнес-организации — увеличение капитала ее владельцев. Многие компании стремятся получать прибыль и в погоне за ней вынуждены непрерывно меняться, что может привести к внутреннему распаду. Компания может перестать нормально функционировать и «заболеть». Однако, если в стремлении избежать внутренних проблем она станет воздерживаться от перемен, это приведет к отрыву от реалий рынка. В обоих случаях уровень прибыльности (в долгосрочной перспективе) сохранить не удастся. То же самое касается и людей, преследующих материальную выгоду: может, они и получают много денег, но «распадутся» физически, психически или социально (скажем, разрушится их семья). Я предлагаю иную цель — стремиться к сохранению здоровья организации. Если организация здорова, она будет прибыльной и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе.

Здоровая организация (будь то семейная ячейка, правительство, транснациональная компания или магазинчик сладостей) может похвастаться как внешней эффективностью — удовлетворением запросов рынка, так и внутренней — слаженной работой всех подсистем в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

В данном случае здоровье означает результативность (интеграцию с внешней средой) и эффективность (интегрированность на внутреннем уровне) как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Иными словами, здоровая организация удовлетворяет потребности существующих и будущих клиентов эффективно и с прибылью для себя.

Здоровая организация может измерять успех исходя из своей миссии. Если речь идет о коммерческой компании, то она может оценивать успех по размеру прибыли. В случае политической партии успех может определяться тем, удалось ли ее кандидатам избраться или переизбраться. Для научно-исследовательского института мерилom успеха могут считаться почетные звания и премии, полученные его учеными.

Роль руководства заключается в формировании здоровой организации, которая демонстрирует показатели успеха, соответствующие ее специфике. Задача состоит в том, чтобы добиваться корпоративного

здоровья и поддерживать его, в то время как организация занимается реализацией целей, ради выполнения которых она была создана. Эта задача не зависит от оценочных суждений, социально-политических или культурных предубеждений. Концептуально процесс управления един, различия могут проявляться лишь в том, как он применяется в конкретных случаях с учетом размера и характера организации, этапа ее жизненного цикла и культуры страны, в которой она функционирует.

Четыре роли, необходимые для корпоративного здоровья

Здоровой считается организация, которая способна эффективно реализовывать свои цели как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Она не только достигает желаемых результатов в настоящем, но и постоянно преобразуется для удовлетворения будущих потребностей.

Как же построить такую организацию? Ключевая задача руководства заключается в обеспечении нормального исполнения необходимых ролей и сохранении целостности структуры при непрерывной адаптации и даже упреждающем подходе к переменам.

Чтобы организация была эффективной и результативной как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, принципиально важны четыре роли. Они необходимы для успеха организации точно так же, как витамины для здоровья организма. Если какая-то роль исполняется плохо, организация начинает «болеть». (Эти недуги рассматриваются в моей книге о жизненном цикле компаний⁸. Здесь же мы будем говорить лишь о том, как они сказываются на управлении.)

Я уже пять десятилетий изучаю взаимосвязь этих ролей с разными типами организационного поведения. Мне удалось выяснить, для каких комбинаций ролей характерен тот или иной стиль лидерства и как дефицит той или иной роли приводит к предсказуемому управленческому провалу. Это позволило создать диагностическую и «терапевтическую» методологию, которую мы успешно опробовали в сотнях организаций по всему миру⁹.

Вот эти четыре роли, обозначаемые аббревиатурой **PAEI**: производство (Producing, **P**), администрирование (Administating, **A**), предпринимательство (Entrepreneuring, **E**) и интеграция (Integrating, **I**).

Роль	Делает систему	В какой перспективе
Производство (P)	результативной	краткосрочной
Администрирование (A)	эффективной	краткосрочной
Предпринимательство (E)	результативной	долгосрочной
Интеграция (I)	эффективной	долгосрочной

Первая роль — производство (**P**) — нацелена на достижение результатов, ради которых существует организация. Ее должное исполнение обеспечивает удовлетворение потребностей клиентов. Успешность этой роли можно оценить по тому, сколько покупателей возвращается, чтобы снова приобрести товары или услуги компании (в конкурентной среде). Для политической партии критерием успешного исполнения этой роли может служить число лояльных избирателей, а для страны как системы — соотношение количества иммигрантов и эмигрантов.

Вторая роль — администрирование (**A**) — обеспечивает систематизацию организационных процессов: компания должна делать нужные вещи в нужном порядке и с нужной интенсивностью. Администрирование — это гарантия эффективности в краткосрочной перспективе.

Но организации необходимо также адаптироваться к той среде, в которой она существует. Ей требуется дальновидность в условиях постоянных изменений для поддержания эффективности в долгосрочной перспективе. Это задача предпринимательства (**E**), сочетающего креативность и готовность идти на риск. Успешное выполнение этой роли позволяет создавать товары и услуги, которые будут востребованы клиентами.

Наконец, интеграция (**I**) подразумевает создание руководителями такого климата и системы ценностей, которые мотивируют сотрудников работать сообща, так чтобы никто не был незаменимым. Это обеспечивает организации долгосрочную эффективность и выживаемость, а также позволяет ей функционировать как единому взаимозависимому организму (органической системе).

Если производственная и административная роли исполняются хорошо (то есть обеспечивают достижение ожидаемых результатов и функционирование без сбоев), то компания будет результативной и эффективной (иными словами, прибыльной) в краткосрочной перспективе. Хорошее исполнение лишь предпринимательской и интеграционной ролей гарантирует компании результативность и эффективность в долгосрочной перспективе, однако в краткосрочной она будет испытывать трудности.

*Здоровая организация результативна
и эффективна как в краткосрочной,
так и в долгосрочной перспективе.*

Для достижения прибыльности как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе все четыре роли должны исполняться хорошо. В некоммерческих организациях, например в правительственных учреждениях, умелое исполнение всех четырех ролей приведет к успехам в области оказываемых услуг, политического выживания или иных сферах.

Даже родители должны исполнять эти роли, поскольку семья тоже органическая система, которой для надлежащего функционирования необходимы все четыре элемента. В традиционной семье один из супругов обычно берет на себя производственную (Р) и предпринимательскую (Е) роли, строя карьеру и зарабатывая. Другой же выполняет роли администратора (А) и интегратора (I), обеспечивая домашний уют и сплачивая взрослых и детей в единое семейное целое.

Что может произойти, если роли не будут четко распределены в семье, где работают оба супруга? Если и муж и жена сосредоточатся на внешних ролях производства (Р) и предпринимательства (Е), но не смогут найти время для администрирования (А) и интеграции (I), им может потребоваться помощница по хозяйству для администрирования и семейный психолог для налаживания отношений (интеграции).

В любой организации различия между людьми, выполняющими эти четыре роли, приводят при правильном подходе к взаимному обогащению, создавая синергию и способствуя росту.

Рассмотрим подробно каждую из этих четырех ролей.

Производство (Р)

Первостепенная задача руководства любой организации — производство желаемых результатов, ради которых существует компания или подразделение любого уровня.

У каждой организации есть своя причина существования (*raison d'être*, как говорят французы), ведь она создается не просто для того, «чтобы была». Выживание не является приемлемой целью. Раковая опухоль тоже, знаете ли, хочет выжить. Функционирующая организация должна иметь более высокое предназначение, чем выживание.

В чем же заключается смысл существования организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе?

Рассмотрим такую аналогию. Пятеро приятелей собираются в пятницу вечером в баре и пьют пиво. В разговоре кто-то предлагает отправиться завтра утром в пеший поход на близлежащее озеро. Остальные с радостью соглашаются.

На другой день пятеро друзей идут по горной тропе, ведущей к озеру. Тропинка очень узкая, так что приходится двигаться гуськом. Путешественники пробираются по тропе в течение нескольких часов. Они поют, насвистывают, перешучиваются, смеются. И вдруг перед ними оказывается здоровенный камень, который никак не обойти и который никто не в силах сдвинуть в одиночку.

Эту группу можно рассматривать как организацию. У нее имеются общие цели, которые меняются со временем. Первой целью было собраться в пятницу вечером. Второй — выпить пива. Третьей — пойти в поход к озеру. Каждая из этих целей подразумевает выполнение определенной задачи: найти место для встречи, заказать пиво, дойти до озера, а теперь вот перед ними новая задача — убрать камень. Допустим, им не удалось его сдвинуть. В итоге они, быть может, решат разбить лагерь поблизости и мило провести время, гоняя мяч. Заметьте, как меняется задача.

Организационное руководство рождается, когда возникает задача, требующая выполнения, — общая цель, достичь которой в одиночку невозможно. Такая задача (после того, как она сформулирована) определяет поведение (взаимодействия и взаимозависимости) группы в краткосрочной перспективе: заказать пиво, сдвинуть камень или же

разбить лагерь и отдохнуть. Все это требует действий, поступков и достижения ожидаемых результатов.

Любая организация должна удовлетворять сегодняшние потребности — это роль производства (Р). Однако то, что нужно сегодня, может не понадобиться завтра в результате изменения цели. Поэтому необходимо предпринимательство (Е), позволяющее предвидеть, какими могут быть эти завтрашние потребности.

Устранение камня — производственная роль. Решение пойти на озеро — предпринимательская роль. Производство фокусируется на том, *что* делать сейчас, предпринимательство — на том, *зачем* и *почему*. Почему мы делаем то, что делаем? Какой цели мы пытаемся достичь, какую потребность пытаемся удовлетворить? Купание в озере — это будущая потребность. Однако на пути к ней необходимо удовлетворить текущую, краткосрочную потребность — сдвинуть камень, который мешает добраться до озера.

«Камень» и текущая потребность, которую надо удовлетворить немедленно, могут различаться в разных частях одной и той же организации. Так, клиенты двух филиалов одного банка могут иметь разные потребности: кому-то нужна парковка, а кому-то — нет. Лидер должен задаться вопросом: какой именно «камень» ему нужно «сдвинуть»? Отставные армейские командиры часто начинают заниматься бизнесом, однако упускают этот момент. «Камни» здесь совсем не те, с которыми они имели дело на службе, и стиль лидерства, по определению, нужен совсем другой.

Что такое результативность?

Если организация успешно исполняет производственную (Р) роль, она результативна в краткосрочной перспективе. Но что это значит — быть результативной?

Рассмотрим пример. У вас есть машина. Вы заводите ее и замечаете, что двигатель заработал. Но работает ли сам автомобиль? В общем-то нет. Почему? Потому что он еще не удовлетворяет никакую потребность. Тот факт, что двигатель действует, еще не означает, что автомобиль результативен. Результативность — это удовлетворение какой-либо потребности. Отсюда вопрос — какова потребность? Что мне требуется — грузовик, спорткар, седан, лимузин? Что мне

нужно — просто добраться куда-то или покрасоваться? А может, мне нужно и то и другое?

Итак, какова же краткосрочная цель коммерческой организации? Для чего она существует? Какой результат она призвана выдавать?

Типичный ответ (особенно студентов-экономистов и тех, кто не доверяет крупному бизнесу): «Прибыль!»

Однако все мы знаем организации, которые очень прибыльны в краткосрочной перспективе, но прогорают в долгосрочной, причем не *вопреки*, а *из-за того*, что они прибыльны. Иными словами, заикленность на прибыли вместо размышлений о том, что нужно клиенту, так же бессмысленна, как и утверждение: «Цель моего существования — быть счастливым». Если каждое утро вы будете просыпаться и спрашивать себя: «Счастлив ли я?» — то скоро станете несчастным. Нужно сосредоточиться на том, *что делает вас счастливым*.

Получается, что прибыль — это цель, озеро, к которому вы идете. Это не камень, который нужно убрать с дороги, чтобы добраться до озера.

Я часто замечаю, что компании игнорируют колоссальную важность «камня» и фокусируются лишь на «озере». Чтобы добраться туда, они порой ищут обходные пути или пробуют перелезть через «камень», не пытаясь ничего с ним сделать. В некоторых случаях это называется коррупцией или просто неэтичным поведением.

Еще одна аналогия — игра в теннис. Если вы хотите выиграть, то не смотрите все время на табло, а следите за мячом. Если вы постоянно бьете по мячу результативно и эффективно, то победите. Иными словами, понятно, что вы хотите выиграть, но пока вам надо фокусироваться на хороших ударах по мячу.

Что же такое «камень»? Сконцентрируйтесь на том, кому нужна ваша организация. Кто будет горевать, если вы исчезнете? Кому вы нужны? И для чего? Если вы не производите нечто, привлекающее клиентов, вам не добиться результативности, не получить дохода.

Amazon превосходно применяет эту философию. Я был на одной сцене с Безосом, когда он только-только создал Amazon и искал инвесторов. Он заявил, что компания какое-то время не будет выплачивать дивиденды и даже не получит прибыль. Его главной целью была и, думаю, остается удовлетворенность клиентов. Тогда его мало кто понимал. Теперь, после успеха Amazon, его понимают все.

*Прибыль — результат хорошего
руководства, а не его цель.*

Цель состоит в поддержании здоровья организации и создании предпосылок для отличного исполнения всех четырех ролей, только в этом случае можно рассчитывать на получение прибыли как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Прибыль в условиях конкурентной рыночной экономики вовсе не ругательное слово, как полагают многие миллениалы. Это показатель того, насколько хорошо организация создает добавленную стоимость. Попробую объяснить подробнее.

Когда люди приобретают товар или услугу *на конкурентном рынке*, они сообщают вам (на языке долларов и центов), сколько они готовы заплатить, чтобы удовлетворить конкретную потребность. Но производство (Р) желанного товара или услуги требует определенных затрат со стороны компании.

Когда издержки компании на создание товара или услуги, удовлетворяющих потребность клиента, ниже цены, которую клиент готов заплатить за удовлетворение своей потребности (и когда клиент выбирает именно вашу компанию, несмотря на наличие других вариантов), результатом является прибыль. Компания производит товар или услугу, удовлетворяющие потребность клиента, с меньшей себестоимостью, чем их воспринимаемая ценность для клиента. Что в этом плохого?

А если взять руководителя бухгалтерии, где все клиенты — внутренние, а значит, не имеют выбора, кроме как пользоваться бухгалтерскими ресурсами собственной организации? Здесь применим тот же принцип, но есть нюанс. Главный бухгалтер должен задаться вопросом: кому нужны наши бухгалтерские услуги? Не только налоговому ведомству. Ведь каждому руководителю, работающему в компании, нужна бухгалтерская отчетность для оценки результатов текущей деятельности. Руководитель бухгалтерии (и вообще всякий руководитель) должен знать, кто нуждается в услугах его отдела как внутри компании, так и за ее пределами. Иными словами — кто его клиенты.

И бухгалтерия, обладающая монополией на предоставление учетных услуг внутренним клиентам, должна задаться вопросом: «Если бы

наши внутренние клиенты имели возможность обратиться за услугами в другое место, сделали бы они это? Могли бы они получить нужные услуги дешевле, чем то, во что обходится организации ее собственная бухгалтерия?»

Подобные рассуждения применимы и к семейной жизни. Задайтесь вопросом: каковы потребности вашей половины? Может быть, он (она) предпочтет не вас при наличии выбора? Если ваш супруг постоянно возвращается домой поздно, на то должна быть причина. Если дети, которые тоже являются клиентами структуры под названием «семья», спешат пораньше вылететь из гнезда и редко навещают вас, тут тоже должна быть своя причина.

Клиенты — это все те, чьи потребности призвана удовлетворять организация. А как измерить удовлетворенность? Возвращаются ли они, чтобы снова удовлетворить свои потребности? Вернулись бы они, будь у них выбор? Клиенты в этом смысле отличаются от *заинтересованных сторон*, тех, чьи интересы необходимо учитывать (а иногда сдерживать их порывы) для того, чтобы вы могли реализовать цель своего существования.

Рассмотрим эту разницу подробнее.

Клиенты, потребители, заинтересованные стороны

Мне 30 лет назад довелось консультировать Департамент по делам детей и семьи округа Лос-Анджелес. Это ведомство занимается детьми из неблагополучных семей и жертвами жестокого обращения. Оно имеет штат социальных работников, которые специализируются на поддержке таких детей. Для начала я попросил этих специалистов определить свою роль: «Для чего вы здесь? Зачем нужен ваш департамент? Кто ваш клиент? Чьи потребности вы удовлетворяете?»

К моему немалому удивлению, ответы звучали примерно так: «Нам необходимо учитывать решения судебной системы, поскольку именно там решают, оставить ребенка с родителями или передать его под опеку», «Важно прислушиваться к прессе, часто критикующей нашу работу», «Нельзя игнорировать правительство штата, выделяющее финансирование». Где-то в конце списка упоминались и дети. О них чуть не забыли. Тогда я вышел на улицу, встретил женщину с ребенком и попросил их ненадолго присоединиться к нашему разговору.

Указав на ребенка, я сказал: «Смотрите — вот ваш клиент. Именно его потребности вы должны удовлетворять. Остальные — правительство, пресса, суды и прочее — всего лишь заинтересованные стороны. Их следует удовлетворять ровно настолько, чтобы сохранить поддержку, необходимую для служения главному клиенту — ребенку».

Честно говоря, ребенок, который подвергается издевательствам, не принимает никаких решений. Как же он может считаться клиентом? И тут меня осенило: соцработник выступает в роли отсутствующего родителя, который должен принимать решения в интересах ребенка. Иными словами, он берет на себя роль эдакого «соцродителя» (я сам придумал это слово). Когда родители ребенка отсутствуют или не выполняют свою функцию (скажем, издеваются над ним, сидят в тюрьме, психически не способны к родительству), социальный работник становится *соцродителем*. Он представляет интересы ребенка и сам становится клиентом. В таком случае надо стремиться к удовлетворению его профессиональных требований, а не запросов судебной системы или СМИ. Речь идет именно о социальном работнике, который становится представителем ребенка.

После нашей сессии департамент даже разработал логотип, на котором рука взрослого держит детскую ладошку. Этот символ должен постоянно напоминать всем сотрудникам об их роли, о клиенте и его потребностях.

Важно различать клиентов, потребителей и заинтересованные стороны. Потребители — конечные пользователи вашего товара или услуги. Клиент же принимает решение о приобретении товара или услуги. Именно его потребность необходимо удовлетворять, иначе он не купит товар или услугу, не заплатит за них. Заинтересованные стороны, как следует из их названия, — это те, чье сотрудничество необходимо для того, чтобы организация удовлетворяла потребности клиента.

Потребности клиента необходимо удовлетворять максимально полно, иначе у вас не будет дохода. А вот запросы заинтересованных сторон следует удовлетворять лишь в той мере, которая обеспечивает их сотрудничество.

У клиентов, потребителей и заинтересованных сторон разные потребности, поэтому с ними нужно взаимодействовать по-разному. Когда мои дети были маленькими, я каждое воскресенье водил их

куда-нибудь позавтракать. Впрочем, что значит «куда-нибудь»? У меня был любимый ресторан, который назывался LOVE (увы, его больше нет). Но угадайте-ка, куда мы ходили? Разумеется, в McDonald's. Кто принимал это решение? Мои дети. А платил за завтрак, конечно, я. McDonald's Corporation прекрасно знает, кто в данном случае принимает решение, а кто — клиент. Посмотрите на игровую площадку перед любым ее заведением. Посмотрите на их детское меню. Клиенты — дети. А я в данном случае — лишь потребитель, поглощающий еду, или просто заинтересованная сторона с кошельком.

McDonald's видит в детях клиентов, для которых нужно разрабатывать и готовить вкусную еду, а во мне — заинтересованную сторону, для которой важны привлекательная цена и бесплатная парковка.

Это очень важное различие, поскольку никакое руководство не может максимально удовлетворить все потребности. Цели, связанные с удовлетворенностью клиентов, являются *определяющими* (в большей или меньшей степени), тогда как цели в отношении заинтересованных сторон *ограниченные* (не допускается лишь нарушение определенных принципов). Рост продаж — определяющая цель, а ограниченная цель — доля безнадежных долгов не выше 5%.

Какова же цель существования вашей организации? Что она должна *производить*?

Ответ: удовлетворенность клиентов. Это производственная (Р) функция всякой организации. Заметьте, я говорю не об «удовлетворенности потребителей». Потребителями занимается отдел продаж, они — *внешняя* категория. Но у любой организации есть клиенты, внешние или внутренние. Если ваша бухгалтерия не удовлетворяет информационные потребности внутренних клиентов (то есть производственного или маркетингового отдела), это неизбежно ведет к проблемам. «Клиенты» — это те, для удовлетворения чьих потребностей создана организация (или подразделение), лица, принимающие решение о том, стоит ли расстаться с деньгами ради удовлетворения потребности.

Маркетологи проводят исследования, чтобы выяснить потребности клиентов — насколько, когда и по какой цене им нужен продукт. То же самое относится к любому руководителю в организации, будь то начальник производства, главный бухгалтер или шеф службы безопасности. Первым делом установите, кто ваши внутренние

клиенты, затем определите, что им нужно, и, наконец, делайте то, что необходимо.

Ваша организация результативна в краткосрочной перспективе, если она удовлетворяет текущие потребности, ради удовлетворения которых существует. Это подтверждается тем, что клиенты возвращаются к вам, хотя могут получить те же или похожие услуги в другом месте.

Чтобы успешно исполнять производственную (Р) роль, надо хорошо понимать те потребности, которые необходимо удовлетворять, и обладать «ориентированностью на достижения» (как это называют психологи) — стремлением довести дело до конца, выполнить работу как надо.

Администрирование (А): как управлять железной дорогой

Достаточно ли просто производить результаты, чтобы организация была здоровой хотя бы в краткосрочной перспективе? Что происходит, когда лидер — отличный производитель (Р) результатов и целеустремленный человек? Таких людей — хороших, продуктивных, прилежных и надежных — обычно продвигают по службе и ставят во главе департамента или отдела.

Но теперь он уже не просто производитель (Р) — ему приходится работать с пятью-шестью и более людьми. Он должен координировать и контролировать чужую работу, делегировать полномочия, осуществлять общее руководство процессом. Раньше он сам производил результаты, теперь ему нужно сделать так, чтобы *система* давала результаты. А это совсем иная задача. Вот почему нам нужна другая роль — администрирование (А).

А-роль тоже жизненно необходима для хорошего руководства. Именно администраторы должны обращать внимание на детали, систематизировать результаты производства (Р), чтобы не надо было изобретать колесо всякий раз, когда потребуются что-нибудь перевезти. Кроме того, администратор заботится о том, чтобы организация следовала установленным принципам, нормам, правилам. Администрирование (А) нужно для того, чтобы компания выполняла свое предназначение *эффективно*. Оно нацеливает компанию на обучение,

использование накопленного опыта, обеспечивает анализ успехов и создает предпосылки для их повторения.

Если вы *производите* результаты, ваша организация будет результативной. Если вы к тому же *администрируете*, то она будет эффективной. Успешное исполнение и производственной (Р), и административной (А) роли сделает организацию в краткосрочной перспективе результативной, эффективной и прибыльной (возможно, это важно, если прибыль служит для вас критерием успеха).

Роль	Функция	Результат
Производство (Р)	Удовлетворение потребностей клиента	Результативность в краткосрочной перспективе
Администрирование (А)	Систематизация	Эффективность в краткосрочной перспективе

Если человек выполняет роль производителя (Р), но не справляется с администрированием, он неизбежно становится дезорганизованным. Такой сотрудник будет трудиться очень усердно (вероятно, даже усерднее, чем необходимо), но нерационально. Он будет таскать камень на спине, вместо того чтобы воспользоваться тележкой.

То же самое относится и к организациям. Бывает, что организация удовлетворяет потребности клиентов, однако ей недостает организованного *администрирования*. У нее нет соответствующей системы или же системы плохо функционируют. Цепочка поставок разбалансирована; система оплаты труда — лоскутное одеяло из индивидуальных соглашений; процессы и политика найма персонала хаотичны. Такая компания будет результативной, но неэффективной. Она может генерировать продажи, но ее прибыль будет низкой, а то и вовсе нулевой.

В Америке, когда хотят представить общие принципы менеджмента, часто приводят в пример управление железной дорогой. Как мы управляем железной дорогой? Прежде всего нам нужен машинист, который будет *производить* результат, то есть осуществлять перевозку. Машинист ведет поезд из пункта А в пункт Б.

Чтобы наша железнодорожная организация была *прибыльной* хотя бы в краткосрочной перспективе, нужны материально-технические средства, система сбора выручки, а также общедоступное

расписание, обеспечивающее прибытие нужного поезда в нужный город в назначенное время. Надо следовать бюджету, контролировать затраты, разрабатывать необходимые системы и следить за их внедрением.

Все это — составные части роли администратора (А), которую должен выполнять человек, чей стиль соответствует необходимым требованиям. Он должен быть внимательным к деталям, вдумчивым и организованным. А вот для исполнения роли производителя (Р) нужен целеустремленный человек, ориентированный на выполнение конкретных задач.

Предпринимательство (Е): умение видеть сквозь туман

Помимо администрирования (А) и производства (Р) железнодорожная компания должна еще и планировать дальнейшие действия — определять направление развития организации в постоянно меняющейся среде. Меняться может все — от демографических характеристик населения до запросов рынка и конкуренции со стороны автомобильных и авиационных перевозок. Как железным дорогам реагировать на подобные перемены? Принятие таких решений лежит на предпринимателе (Е).

Если А-роль подразумевает систематизацию и реализацию существующих планов, то Е-роль заключается в разработке планов и определении того, что организация уже сейчас должна начать делать иначе. Планирование касается не того, чем нужно заняться завтра, а того, что следует делать *уже сегодня* с учетом завтрашних потребностей и ваших ожиданий от будущего.

Роль предпринимателя (Е) должна включать в себя творческий элемент, который я люблю сравнивать с умением видеть сквозь туман. Ведь будущее туманно. Вы не можете разглядеть его во всех подробностях. Приходится делать предположения на основе доступной ограниченной информации.

Человек творческий вглядывается в туман, видит фрагменты информации, которые то появляются, то исчезают, и распознаёт в них закономерности. Творческие люди умеют представить себе картину, которая должна сложиться при составлении большого пазла, задолго

до того, как собраны все кусочки. Воображение помогает им заполнить пробелы, нарисовать законченную картину. Они видят большое ухо, потом — длинный хобот, потом — большую ногу и заключают: «Ага! Это слон».

Люди нетворческие ждут, пока туман рассеется, засияет солнышко и все станет совершенно ясным. И тогда они подойдут поближе, потрогают слона и даже понюхают его. И все равно не будут до конца уверены: «Ну ладно — может быть, это слон...» Такие люди не добавляют новую информацию, ничего не создают, а вот творческие личности, опираясь на воображение, заполняют пробелы в тумане.

Вернемся к нашей аналогии с железной дорогой. Роль предпринимателя (Е) заключается в определении, какие старые станции закрыть и какие новые открыть, на каких линиях надо удлинить или укоротить составы, как часто на той или иной станции должны останавливаться поезда. Иными словами, Е-роль состоит в выборе направления развития организации в меняющихся реалиях.

Помимо бизнес-предпринимателей, реализующих возможности коммерческого рынка, существуют социальные предприниматели, которые инициируют культурные и политические перемены, а также образовательные и художественные предприниматели, удовлетворяющие имеющиеся эстетические потребности и порождающие новые. Все они ценны для общества, и в условиях материального изобилия экономическое предпринимательство со временем станет терять значимость и даже подвергаться политическим нападкам. А вот социальное предпринимательство будет развиваться¹⁰.

Поскольку перемены неизбежны и происходят постоянно, Е-роль жизненно важна для хорошего лидерства. Если она исполняется должным образом, организация становится результативной в долгосрочной перспективе. Эта роль готовит организацию к удовлетворению грядущих потребностей. Если же в организации некому взять на себя роль предпринимателя (Е), то она рано или поздно отстанет от более креативных и активных конкурентов.

Эта роль предполагает фокусирование внимания на будущем. Каковы будущие потребности существующих и потенциальных клиентов? Чтобы успешно предсказывать будущее, надо обладать творческим началом. Конечно, никто не в состоянии давать абсолютно точные предсказания, но к будущему нужно готовиться уже сейчас, а значит,

есть риск того, что наши приготовления окажутся напрасными. Чтобы успешно исполнять Е-роль, лидер должен быть творческой личностью, готовой рисковать.

Интеграция (I): достижение единства

Как там наши пять приятелей, отправившихся на озеро? Их дружба, чувство причастности к группе выливается в потребность делать что-то вместе: сначала посидеть в компании и выпить пива, затем пойти в поход и сообща сдвинуть камень или придумать новый план.

Процесс определения нового способа достижения конечной цели (переход от посиделок с пивом к походу) — задача предпринимателя (Е). Организация похода (выбор места и времени встреч, распределение обязанностей по сбору припасов и т. п.) — задача администратора (А). Сам поход на озеро, а также удаление с дороги камня, мешающего добраться до цели, — задача производителя (Р).

Но в чем общий знаменатель всех этих действий? Почему вообще эти ребята вместе пьют пиво, вместе идут в поход, вместе убирают камень?

Исследования показывают, что людям необходимо общаться друг с другом, взаимодействовать. Тюремное заключение — изоляция от общества, а значит, наказание. Какое наказание в местах лишения свободы считается самым суровым? Одиночная камера. Вспомните о психологических последствиях пандемии COVID-19: паранойя, депрессия. Всем нам жизненно важно общаться и контактировать с другими.

Поэтому, независимо от текущих или будущих потребностей, которые удовлетворяет организация, роль интегратора (I) постоянна и всегда необходима. Честно говоря, она вообще наиболее важна, и каждый руководитель должен следить, чтобы ее значение не уменьшали в погоне за реализацией других ролей.

Некоторые лидеры придерживаются древнего принципа «разделяй и властвуй». Упор на Р- и Е-роли имеет смысл с точки зрения внешней интеграции, однако следует учитывать, как они реализуют принятые решения и стратегии и как это влияет на I-роль, то есть на внутреннюю интеграцию.

Майкл Платт, нейробиолог из Школы бизнеса Уортона Пенсильванского университета, как-то заметил: «Люди запрограммированы на общение друг с другом. У нас самое сложное и интересное социальное поведение среди всех живых существ». Мы — социальные создания и нуждаемся друг в друге. Порой мы заводим собаку или кошку лишь для того, чтобы ощущать себя нужным, чтобы хоть с кем-то взаимодействовать. В Соединенных Штатах некоторых собак специально обучают для того, чтобы они навещали пациентов в больницах: по данным ряда исследований, внимание и привязанность животного могут ускорить процесс выздоровления. (В Южной Калифорнии есть даже компания, предлагающая визиты миниатюрных лошадок к пациентам больниц и ветеранам.)¹¹

Все в этом мире существует для того, чтобы служить чему-то еще. В этом суть Р-роли. Если нечто служит лишь себе, оно подобно раковой опухоли, ведущей к смерти. Ручка, которой я пишу, бесполезна, если она не оставляет следов на бумаге. Дыхание — бесполезный процесс, если оно не доставляет в организм кислород. Ничто не функционально само по себе. Функциональность приобретается лишь по отношению к чему-то еще. Вот почему так необходима роль интегратора (I).

При правильном исполнении I-роль обеспечивает долгосрочную эффективность, ведь, когда люди работают слаженно, они не тратят энергию впустую. Выживание хорошо функционирующей команды не зависит от отдельного человека. Интегрирующим фактором является социальная система ценностей. Она не привязана к конкретным людям, и энергия не теряется. Развитие и поддержание связей — вот что делает организацию эффективной в долгосрочной перспективе.

Люди, которые успешно выполняют I-роль (то есть умеют объединять других), могут стать не просто хорошими менеджерами, но и настоящими лидерами.

Роль интегратора (I) чрезвычайно важна, однако она не должна существовать в вакууме и быть единственной. Организация, сосредоточенная исключительно на интеграции, превращается в социальную структуру для приятного времяпрепровождения. Она перестает быть продуктивной. Если у нее есть экономические цели, но она исполняет лишь I-роль, то ей грозит быстрое банкротство.

Что произойдет, если организацией будет управляет руководитель, блестяще исполняющий роли производителя (Р), администратора (А) и предпринимателя (Е)? Если это компетентный, целеустремленный, результативный производитель-реалист, а заодно и выдающийся администратор, отлично поддерживающий порядок в коллективе (при котором все хорошо организовано и выполняется правильно и в срок)? Иными словами, что, если организация станет результативной и эффективной? Более того, что, если этот руководитель будет превосходным предпринимателем, постоянно адаптирующим и совершенствующим организацию, чтобы она по-настоящему развивалась и приспособлялась к меняющейся среде? Все будет отлично. А теперь представьте, что произойдет с такой организацией, когда ее лидер уйдет из жизни.

Организация тоже прекратит существование. Почему? Потому что, хотя Р-, А- и Е-роли необходимы, их недостаточно для *долгосрочной* результативности и эффективности организации.

Управление организациями должно быть нацелено на долгосрочное выживание. Возьмите хотя бы католическую церковь. Она существует уже 2000 лет и, скорее всего, просуществует еще столько же. Почему? Причина в том, что она выработала систему ценностей, с которыми отождествляет себя каждый ее член, независимо от того, кто в данный момент занимает папский престол.

Для достижения этого необходима реализация I-роли.

Интеграция означает изменение «сознания» организации с механистического на органическое. Это подразумевает создание набора общепризнанных ценностей, которых будет придерживаться организация¹². Если роль интегратора (I) исполняется должным образом, люди учатся работать как команда, а не как кучка разрозненных личностей.

По сути, интеграция создает атмосферу, систему этических и поведенческих норм, которая побуждает всех трудиться сообща, чтобы никого нельзя было считать незаменимым.

Роль интегратора (I) может исполнять как отдельный человек, так и система институционализированных ценностей. В демократической стране I-роль реализуется через конституцию, которую чтят и защищают граждане. При диктатуре эту роль исполняет автократ, зачастую при помощи демагогии и/или угнетения.

Интеграция может быть либо механистической, либо органической.

Взгляните, например, на стул. Он интегрирован, но лишь механически. Если одна из ножек сломается, три остальные не сплотятся, чтобы поддержать пошатнувшуюся структуру. Между частями стула нет внутренней взаимозависимости, органической взаимосвязи. Тут поможет лишь внешнее вмешательство.

Нечто похожее происходит в организации с механистическим подходом. Допустим, возникли проблемы с продажами, и компания терпит убытки. В производственном отделе говорят: «Это не наша проблема, пусть этим занимаются продавцы». Однако вполне возможно, что именно изменения в производстве могли бы улучшить ситуацию с продажами. Это называют «синдром разобщенности».

То же самое наблюдается и в международных отношениях. Каждая страна заботится в первую очередь о собственных интересах, уделяя куда меньше внимания общим проблемам. Когда я изучал в колледже политологию, на занятиях по международным отношениям профессор сразу дал понять, что страны не подчиняются этике межличностных взаимосвязей. Ими движут эгоистические интересы. Результат — загрязнение воздуха, океанов и т. п. Никто особенно не заботится о том, что происходит в открытом море. Китайские предприятия загрязняют воздух, который достигает Калифорнии, а дым от калифорнийских лесных пожаров доходит до Швеции.

Решить проблему ухудшения состояния окружающей среды удастся лишь тогда, когда мы разовьем «органическое сознание», при котором происходящее в Китае будет волновать нас так же, как если бы это происходило здесь.

Если бы четыре ножки стула обладали внутренней взаимозависимостью (органической связью), при поломке одной три остальные перестроились бы в треножник, сохранив функциональность стула.

Взгляните на свою руку. Перелом одного пальца ощутит все тело — организм обладает своего рода эмпатией. Более того, когда один палец сломан, четыре остальных стараются компенсировать потерю. Это и есть органическое сознание с взаимозависимостью и сотрудничеством. Оно симбиотично, а не индивидуалистично.

«Да, но всеми пальцами управляет одна голова», — возразит циник. Не всегда. Что, если палец ломает ваш четырехлетний сын? Это не *ваш* палец. Почему же вы испытываете страдания и не можете

сосредоточиться ни на чем другом? Потому что это палец человека, которого вы любите, и его боль становится вашей.

Таким образом, интеграция (I) необязательно должна быть физической. Она может быть эмоциональной и/или духовной, движимой чувством принадлежности и привязанности.

Когда ваши дети ссорятся, вы ведь не всегда решаете их проблемы за них, верно? Почему? Потому что вы стремитесь сформировать у них чувство взаимозависимости и сплоченности. Вы можете сказать: «Слушайте, вы же одна семья, вы должны помогать друг другу. Я не всегда буду рядом. Вам нужно научиться решать свои проблемы самостоятельно».

Допустим, вы с семьей решили отправиться на прогулку и укладываете вещи в машину. Вы видите, что ваш сын уже устроился на сиденье, поджидая остальных.

— Что это ты расселся? — возможно, спросите вы.

— А мои вещи уже в машине, — ответит он.

— Так помоги другим! — скорее всего, скажете вы. — Ты тут не один. Твоя работа закончится, когда будет сделана работа *всей семьи*.

Что-нибудь в этом роде, верно?

Семья — это не просто группа людей. Рука — это больше, чем пять пальцев. Здесь присутствует чувство взаимозависимости, подкрепленное общими ценностями и видением.

Интеграция (I) включает в себя создание и поддержание культуры конструктивного сотрудничества и взаимодействия. В такой культуре группа будет продолжать функционировать, даже если что-то случится с лидером или любым другим членом.

Возьмем спортивную команду. Если набрать в нее звезд, которые никогда не играли и не тренировались вместе, и выставить их против команды середнячков, которые долго играли вместе, кто победит в *первом* матче? Вполне возможно, что именно середнячки, поскольку у звезд еще не сформировалось командное сознание, они еще не в состоянии предугадать: «Если он сделает это, я смогу поддержать его, сделав то». Это чувство сотрудничества при движении к общей цели и есть то, что мы называем командной работой.

Компании, зависящие от одного человека в обеспечении постоянного успеха, неизбежно сталкиваются с кризисом при уходе или смерти этого человека. Организации, управляемые по принципу PAE- (где

прочерк означает отсутствие или недостаточность I-роли), могут быть успешными, пока их лидер жив и дееспособен, но столкнутся с проблемами, если он уйдет, прежде чем удастся создать сплоченную команду с хорошим «боевым духом», настроенную на нужные действия.

Поскольку жизненный цикл организации должен превышать продолжительность жизни отдельного человека, эффективная долгосрочная преемственность зависит от создания команды людей, понимающих, доверяющих и уважающих друг друга, обладающих взаимодополняющими способностями и, кроме того, разделяющих видение будущего, миссию и общие ценности. Роль интегратора (I) при правильном исполнении создает именно такой эффект.

Чтобы лучше запомнить четыре роли PAEI и их взаимодействие, представьте автомобиль. Чтобы машина хорошо функционировала, ей нужен хороший двигатель (Р-роль), иначе она не стронется с места и не сможет выполнять функцию транспортного средства. Нужен также руль (Е-роль) для изменения направления движения. Необходимы и тормоза (А-роль), чтобы машина была управляемой. Наконец, требуется масло и электронная система (I-роль), чтобы все части работали слаженно.

Когда мои дети были совсем маленькими, я купил им ксилофон. И вот однажды воскресным утром я читал газету в гостиной, а дети играли в своей комнате. Вдруг до меня донесся крик: «Папа, папа!» Я пошел на крик и обнаружил, что они поссорились из-за ксилофона. Каждый хотел единолично играть на нем.

Вопрос на засыпку: как бы вы решили эту проблему, исполняя Р-роль?

Часто мне говорят: пусть они поделятся. Скажем, пусть один играет на ксилофоне 10 минут, потом 10 минут другой и т. д. Но это решение не в духе Р-роли, оно административное (А). Производитель (Р) должен первым делом определить, кто клиент и каковы его потребности.

Необходимо спросить себя: что нужно детям для удовлетворения желания, из-за которого они спорят?

Если спросить их самих, полагаю, они вам не ответят. Они наверняка что-нибудь скажут, но не стоит принимать это за истинную потребность.

Да и взрослые тоже не всегда отчетливо сознают, в чем их потребность. Разве вы в точности знаете, чего хотите, когда покупаете