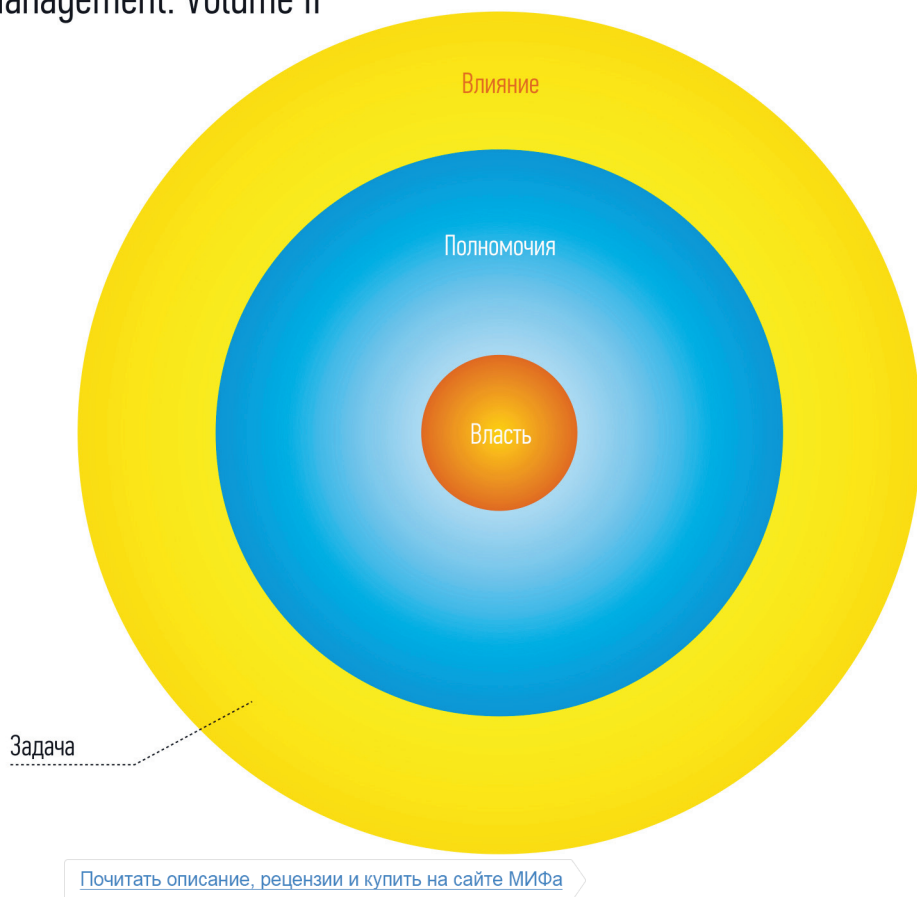


Ицхак Калдерон Адизес

НОВЫЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Insights on Management. Volume II



Оглавление

Введение	10
Часть I. Обучение менеджменту	15
Лучшие курсы менеджмента: где и как.	17
Адизес и активная социальная ответственность.	21
Критика современных методов обучения общим навыкам управления	25
Что не так с бизнес-школами?	34
Часть II. Принятие решений	39
Принятие и внедрение решений: чему мы можем научиться у Диона.	41
Диагностика в сравнении с лечением.	45
Где возможны ошибки?.	48
Что же пошло не так?.	51
Чья это проблема	54
По поводу здравого смысла	56
Боязнь успеха	59
Как решить, кого нанять или повысить	62
«Если»	65
Часть III. Управление изменениями.	67
Изменения и их значимость для управления.	69
Управление изменениями для устойчивой инновации	78
Уровни изменений.	84
Цикл решения проблем: что может пойти не так?.	87
Голос потребителя: кто к нему прислушивается?	91
Смелость для руководства изменениями.	94
Доходы и проституция	100

Воспитание будущих лидеров	102
Какой должна быть цель корпорации.	110
Изменения и их последствия для банковской отрасли	114
Часть IV. Стили управления.	121
Настрой на взаимное доверие и уважение.	123
Сотрудничество или содействие?	127
О вредоносной покорности	129
Взаимосвязь между неопределенностью, риском и ВДУ	131
Подлинные активы	134
Часть V. Организации и их жизненный цикл	137
Бюрократическое общение.	139
Контроль или многообразие	142
Долговой кризис в Греции.	145
Греция	148
В поисках идеала.	154
Как наладить работу организации с матричной структурой	156
Код РАЕI и стратегический дизайн	159
Будущее Apple после Джобса	162
Переживания основателя компании	167
Часть VI. Управление	171
Новая парадигма лидерства?	173
Мечты, которые превращаются в кошмары	177
О равенстве	180
Самореализующиеся прогнозы.	185
Сходство между человеческим организмом и компаниями	187
Что такое измерение времени?	191
Вредно быть слишком хорошим	195
Об Институте Адизеса	198
Об авторе	200
Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык	202

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

Введение

В каком-то смысле название этой книги — «Новые размышления о менеджменте» — и правдиво, и ложно. Оно верно в том смысле, что это мои «размышления», пришедшие в голову в связи с каким-либо событием, новостным заголовком или беседой на постороннюю тему. Это мимолетные мысли, записанные в момент их возникновения и позже развитые до логически цельного умозаключения. Поэтому я называю их размышлениями.

Должен признаться, что я уже более сорока лет изучаю вопросы менеджмента. Провожу исследования и пишу книги на эту тему, консультирую частные и государственные организации, решаю вполне конкретные задачи, связанные с концепциями и проблемами менеджмента. Бессонные ночи, проведенные мной в раздумьях о различных теориях управления организациями, для меня не редкость.

Результаты этого вы найдете в моих книгах и статьях. Если я пишу статью размером от восьмисот до тысячи слов, основой для которой стала неожиданная идея или случайно попавшийся газетный заголовок, хоть я и называю это озарением, на самом деле

за ним стоят многолетние исследования, обширный консультационный опыт и написанные мной книги.

Например, рекомендую почитать мои краткие комментарии об обучении менеджменту, в которых я, в частности, оцениваю программы, предлагаемые крупными университетами и бизнес-школами. Признаюсь, что, когда я читаю о бизнес-образовании и изучаю учебные планы, меня нередко охватывает гнев, который рождает свежие идеи. Но на самом деле за этим стоят исследования, богатый опыт бывшего профессора менеджмента и нынешнего консультанта.

Я читаю в New York Times статью о новой бизнес-школе, испытываю сильнейшее возмущение и тут же набираю на компьютере заметку для своего еженедельного блога.

Что-то подобное легло в основу и остальных разделов (и тем) этой книги. Я много писал о стилях менеджмента, важности изменений и, особенно, об организациях и их жизненном цикле. Все мои предыдущие исследования нашли отражения в этом издании. Когда к нам приходят гости на ужин, моя жена их предупреждает: «Не говорите при нем об изменениях!» Да, не буду отрицать: я проповедую «изменения». Они повсеместны, неизбежны и постоянны. Организациям необходимо осознать этот факт, примириться с ним и учесть при построении бизнес-планов. Иначе они умрут. Поэтому мои размышления на тему изменений постоянно развиваются и, простите за тавтологию, меняются.

То же самое происходит с жизненными циклами. Я очень горжусь своей теорией, согласно которой организации, подобно людям, проходят стадии жизненного цикла: младенчество, юность, расцвет, старение. Сложность для всех одна: как изменяться (видите, я все о том же) по мере перехода от одной фазы к другой. И вновь меня посещают размышления, связанные с идеями и примерами этой концепции. Самые свежие мысли об этом вы найдете в данной книге.

Поскольку книга посвящена менеджменту, необходимо упомянуть и концепцию РАЕІ*. Те, кто знаком с моими книгами и блогом, не раз встречали эту аббревиатуру. РАЕІ — краеугольный камень методологии Адизеса и одна из фундаментальных концепций, которую мы применяем в Институте Адизеса, когда помогаем компаниям.

Идея о РАЕІ пришла мне в голову в одну из бессонных ночей. Я вдруг понял, что ни один из директоров известных мне компаний не обладал всеми необходимыми управленческими навыками. У каждого наблюдался недостаточный уровень либо полное отсутствие того или иного фундаментального умения.

Это естественно, подумал я: один человек не может достичь совершенства и в производстве, и в администрировании, и в предпринимательстве, и в интеграции.

Талантливые и умные руководители окружают себя менеджерами, безусловно владеющими одним-двумя подобными атрибутами. Они формируют взаимодополняющую команду, в которой время от времени происходят конфликты, так как каждый менеджер смотрит на корпоративные проблемы со своей уникальной точки зрения. Но конфликт носит характер взаимодействия, и менеджеры сообща продвигаются к цели. Менеджер — производитель результата (Р) концентрируется на краткосрочных проблемах. Он стремится найти самый эффективный и быстрый способ создания товаров, которые смогут продать сотрудники отдела маркетинга и продаж.

* РАЕІ — код Адизеса, выделяющий четыре стиля менеджмента: (P)roducing (производство), (A)dministrating (администрирование), (E)ntrepreneuring (предприимчивость) и (I)ntegrating (интеграция). Ниже перечислены работы Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается эта тема. 1. «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем». — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 2. «Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей». — М. : Альпина Диджитал, 2011. 3. «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует». — М. : Альпина Паблишер, 2015. *Прим. науч. ред.*

Это замечательная управленческая роль для компании на стадии стартапа.

Администратор (А) тоже фокусируется на текущих проблемах, стремится, чтобы все делалось эффективно и вовремя. Он привносит определенный порядок в неизбежный хаос. Именно он обеспечивает соблюдение сроков, хранение записей, а также справедливую и стимулирующую оплату труда сотрудников.

Лично мне особенно близка роль предпринимателя (Е). Это мечтатель, провидец, постоянно заглядывающий в будущее и придумывающий, чем еще может заняться компания. И конечно, невозможно обойтись без интегратора (І) — еще одного специалиста с нацеленностью на долгосрочные перспективы. Он выполняет функцию корпоративного связного, соединяет соперничающие мнения в единое продуктивное рабочее решение на ближайшее и отдаленное будущее.

Идеальный директор — тот, кто понимает, что может положиться на этих менеджеров, каждый из которых — эксперт в своей области и зачастую превосходит в ней самого директора. Именно умение результативно руководить ролями РАЕІ в тесной связи с текущей фазой жизненного цикла — настоящий фундамент лидерства. Предпосылка о необходимости команды РАЕІ — это ключевой элемент работы Института Адизеса и моей методологии.

И еще об изменениях. Некоторые из вас уже знакомы с этими размышлениями, потому что я в течение двух последних лет публиковал их в своем блоге. Возможно, вы заметите, что текст слегка изменился. Это естественно: под влиянием времени и опыта наши мысли трансформируются, а мои взгляды отражают происходящие в мире перемены. Кроме того, время от времени у меня рождаются новые идеи как ответ на письма читателей.

Добавлю несколько слов об Институте Адизеса, директором и президентом которого я являюсь. Именно на его сайте впервые публикуются мои заметки. Как я уже упоминал, эти записки — продукт

исследований и теоретических разработок. Я называю их размышлениями — суждениями, которые я вынес благодаря обширному опыту путешествий по миру, связанных с моей профессиональной деятельностью.

Независимо от того, читали ли вы уже мои работы или это наше первое знакомство, я приглашаю вас поделиться своими впечатлениями.

Моя цель — диалог, а не монолог.

Ицхак Калдерон Адизес, доктор наук



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)