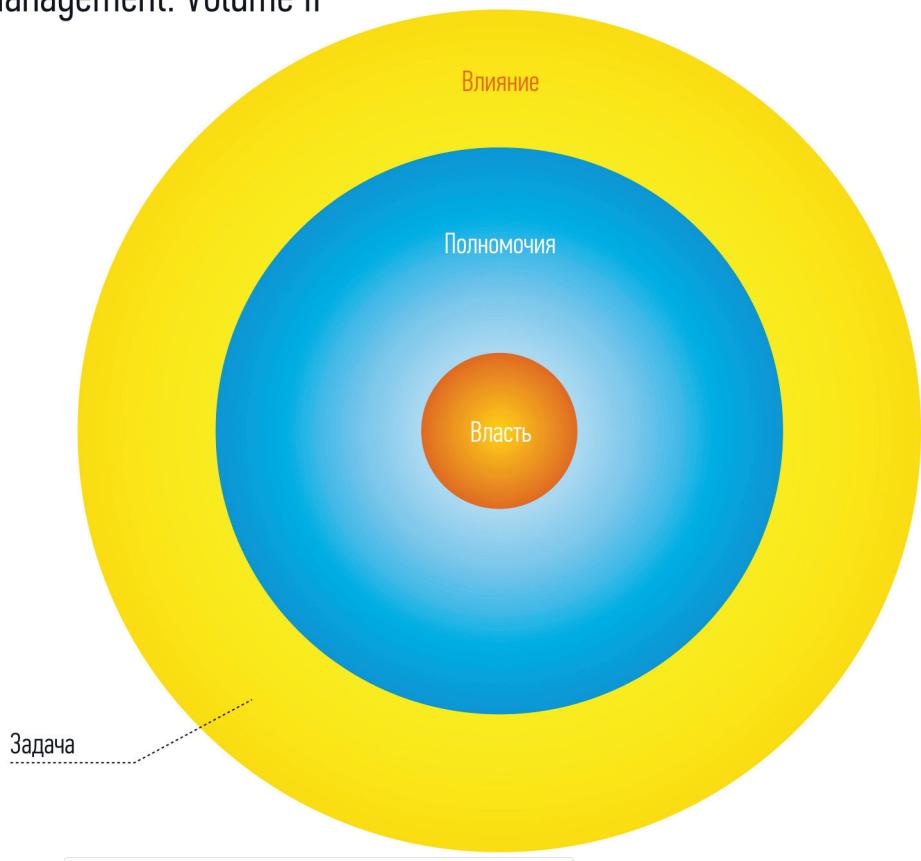


Ицхак Калдерон Адизес

# НОВЫЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Insights on Management. Volume II



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

# Оглавление

Введение . . . . .	10
<b>Часть I. Обучение менеджменту . . . . .</b>	<b>15</b>
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
<b>Часть II. Принятие решений . . . . .</b>	<b>39</b>
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
<b>Часть III. Управление изменениями. . . . .</b>	<b>67</b>
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
<b>Часть IV. Стили управления . . . . .</b>	<b>121</b>
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
<b>Часть V. Организации и их жизненный цикл . . . . .</b>	<b>137</b>
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 PAEI и стратегический дизайн . . . . .	159
Будущее Apple после Джобса . . . . .	162
Переживания основателя компании . . . . .	167
<b>Часть VI. Управление . . . . .</b>	<b>171</b>
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.

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

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

Идея о PAEI 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, безупречно 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 (P) концентрируется на краткосрочных проблемах. Он стремится найти самый эффективный и быстрый способ создания товаров, которые смогут продать сотрудники отдела маркетинга и продаж.

---

\* PAEI — 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. «Иdealный 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 (A) 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 (E). Это мечтатель, провидец, постоянно заглядывающий в будущее и придумывающий, чем еще может заняться компания. И конечно, невозможно обойтись без интегратора (I) — еще одного специалиста с нацеленностью на долгосрочные перспективы. Он выполняют 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 РАЕИ в тесной связи с текущей фазой жизненного цикла — настоящий фундамент лидерства. Предпосылка о необходимости команды РАЕИ — 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 записи — 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](#)

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги