

Ицхак  
Калдерон  
Адизес

# СТИЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

ЭФФЕКТИВНЫЕ  
И НЕЭФФЕКТИВНЫЕ



Ицхак Адизес

**Стили менеджмента –  
эффективные и неэффективные**

«Альпина Диджитал»

2004

**Адизес И. К.**

Стили менеджмента – эффективные и неэффективные /  
И. К. Адизес — «Альпина Диджитал», 2004

ISBN 978-5-9614-3303-6

Гуру менеджмента Ицхак Адизес считает, что один человек не способен выполнять все четыре роли, необходимые для эффективного руководства организацией: быть и производителем результатов, и администратором, и предпринимателем, и интегратором. Место несуществующего «идеального руководителя» должна занять взаимодополняющая команда менеджеров, каждый член которой умеет выполнять одну из ролей в совершенстве, а остальными владеет на приемлемом уровне. При этом важно, чтобы в команде не было руководителей, которые концентрируются только на одной роли, полностью забывая про остальные. Такие перекосы делают менеджмент неэффективным и ставят под угрозу судьбу организации. Книга научит оценивать и совершенствовать свой стиль управления, стили менеджмента коллег и подчиненных и понимать, как формировать взаимодополняющую команду лидеров. Она ориентирована на специалистов в области управления и менеджеров любых компаний и организаций, она будет интересна и широкой аудитории. 3-е издание.

ISBN 978-5-9614-3303-6

© Адизес И. К., 2004  
© Альпина Диджитал, 2004

## Содержание

Благодарности	6
Об авторе	7
Предисловие научного редактора	8
Предисловие автора	10
Зачем нужна эта книга	10
Задачи книги	12
Идея книги	13
Как расшифровать РАЕI-код	15
Оговорка	16
Структура книги	17
Стиль изложения и подача материала	18
Методология и источники информации	19
Просьба к читателям	20
Глава 1	21
Функционалистский взгляд	23
Функции менеджмента – общая характеристика	24
Миф об идеальном менеджере	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28
Комментарии	

# **Ицхак Адизес**

## **Стили менеджмента – эффективные и неэффективные**

Перевод *Т. Гутман*

Редактор *С. Филонович*

Руководитель проекта *С. Турко*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *В. Мурадханов*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Дизайнер обложки *Ю. Гулитов*

© Dr. Ichak Adizes, 2004

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

The Adizes Institute, 6404 Via Real, Santa Barbara County, Carpentry CA 93013, USA, Tel:  
(805)565-2901, fax: (805)565-0741, [www.adizes.com](http://www.adizes.com)

The Adizes Institute Publications

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

\* \* \*

## **Благодарности**

Я хочу выразить признательность Нэн Голдберг, которая тщательно отредактировала эту книгу, сделала ее читабельной и терпеливо сносила мои бесконечные исправления. Без нее эта книга не увидела бы свет.

Звонко Кузмановски приложил немало сил, занимаясь изданием этой книги, и сделал все, что требовалось для ее публикации.

Марта Брайт занималась техническим редактированием и проверкой орфографии.

Спасибо всем вам.

## Об авторе

Доктор Ицхак Адизес – один из ведущих в мире специалистов по повышению эффективности компаний и правительственных структур за счет фундаментальных преобразований, которые не порождают неразберихи и деструктивных конфликтов, препятствующих изменениям. На протяжении последних 35 лет доктор Ицхак Адизес работал с крупнейшими коммерческими организациями мира и консультировал многих глав государств. Методология, которая носит его имя, помогала организациям разных стран достигать достойных результатов и завоевывать ведущие позиции в самых разных отраслях – от банковского дела до индустрии общественного питания, и самых разных структурах – от церквей до правительств. Он является основателем и генеральным директором Института Адизеса. Его работы публиковались в *Inc. Magazine*, *Fortune*, *The New York Times*, *The London Financial Times*, *Investor Relations Daily*, *Nation's Business u World Digest*.

Доктор Адизес – выдающийся лектор и автор книг. Владея четырьмя языками, он читал лекции более чем в 40 странах. В течение тридцати лет он был штатным преподавателем школы менеджмента Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе и работал в качестве приглашенного преподавателя в Стэнфордском университете, Колумбийском университете, Еврейском университете в Иерусалиме и Тель-Авивском университете. Доктор Адизес написал семь книг, которые переведены на двадцать два языка. Его книга «Жизненные циклы компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать» (*Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do about It*), впервые опубликованная в 1988 году, стала признанной классикой теории менеджмента и была отмечена *Library Journal* как одна из десяти лучших книг о бизнесе. Исправленное и дополненное издание этой работы было опубликовано в 1999 году под названием «Управление жизненными циклами компании» (*Managing Corporate Lifecycles*). Полный список его работ приводится в конце книги.

[ichak@adizes.com](mailto:ichak@adizes.com)

## Предисловие научного редактора

### Пойми и измени себя!

Практически каждому человеку, так или иначе вовлеченному в менеджмент, приходится решать вопрос о повышении эффективности своей работы. На протяжении более чем столетия теоретики пытаются найти решение этого вопроса. Американский консультант в области управления Ицхак Адизес нашел на него оригинальный ответ. Он утверждает, что идеальным руководителем стать невозможно, поскольку функции менеджмента столь разнообразны, что один человек не может владеть всеми ими в совершенстве. Однако вывод Адизеса вовсе не пессимистичен: если правильно понять собственные склонности, сильные стороны и ограничения, а также прилежно учиться на собственном и чужом опыте, то, став менеджером, можно многого добиться. Теория четырех функций менеджмента Адизеса уже получила значительное распространение за рубежом, и ее популярность продолжает расти. Многие российские читатели, познакомившись со взглядами Адизеса по ранее переведенным на русский язык книгам, стали его сторонниками и почитателями.

Что же нового дает очередная книга Адизеса, которую вы держите в руках? Формально в ней более подробно описаны все возможные типы менеджеров, реализующие функцию получения результата (Р), административную функцию (А), функции предпринимательства (Е) и интеграции (І). С присущим ему юмором и способностью извлекать уроки из практики управления, относящейся к самым разным сферам человеческой деятельности, Адизес показывает, какую пользу могут принести своим организациям руководители с сильно развитыми функциями Р, А, Е и І, одновременно демонстрируя, к каким негативным последствиям может приводить пренебрежение хотя бы одной из функций. Как декан бизнес-школы, я хотел бы подчеркнуть, что формальное образование в области менеджмента решает задачу освоения всех рассматриваемых Адизесом функций на *приемлемом* уровне. После получения такого образования каждый человек должен для себя решить, какие именно из них он собирается доводить до совершенства, предела, которому, как известно, не существует.

В этой книге Адизес делает очень сильное утверждение: если пренебрегать хотя бы одной функцией из четырех, то невозможно обеспечить долгосрочный успех организации, даже если в краткосрочной перспективе она будет демонстрировать выдающиеся результаты. Более того, если вы блестяще реализуете только одну функцию, а на все остальные не обращаете внимания, то со временем вас неизбежно ждет страшная судьба, а именно: превращение в менеджера под названием «Мертвый пень». Умножение числа «мертвых пней» в организации автор уподобляет росту раковой опухоли, поскольку эти люди не приносят никакой пользы, потребляя ресурсы организации. При этом поначалу их бесплодие и наносимый ими ущерб не очень заметны. Как и в случае заболевания раком, негативные последствия становятся заметными слишком поздно. Этот вывод, обоснованный весьма убедительно, фактически эквивалентен заключению о том, что, не совершенствуясь в описанных функциях менеджмента, вы как менеджер обрекаете себя на заведомую неудачу. Значит, работа над собой для руководителя – это не просто возможность, а категорический императив.

Вероятно, некоторых читателей такой жесткий вывод может огорчить, и они будут искать или аргументы для его опровержения, или примеры из практики, которые заставляют усомниться в его общности. Что ж, у каждого есть право соглашаться или не соглашаться с автором. Только, по нашему мнению, куда полезнее потратить усилия на более глубокое осмысление идей Адизеса и, отчасти преодолевая себя, пойти той дорогой самосовершенствования, в которую нас зовет автор. Тем, кто решится сделать хотя бы несколько шагов по этой дороге, я желаю счастливого пути!

*С.Р. Филонович  
Д.ф.-м.н., проф.,  
декан Высшей школы менеджмента ГУ – Высшая школа экономики  
Москва, июль 2008 г.*

## Предисловие автора

### Зачем нужна эта книга

Впервые я изложил свою теорию менеджмента в книге «Как преодолеть кризисы менеджмента»<sup>1</sup> (How to Solve Mismanagement Crisis, опубликована в издательстве Dow Jones Irwin в 1979 г., позднее несколько раз переиздавалась Институтом Адизеса, Adizes Institute). Эта работа была переведена на 22 языка и стала бестселлером в ряде стран. Ее используют почти на всех факультетах общественных наук в университетах Израиля, Дании, Швеции, Югославии и других стран, а сама книга до сих пор пользуется спросом в США, хотя с момента ее первой публикации прошло уже двадцать пять лет.

Сотрудничество с сотнями компаний из 48 стран мира значительно обогатило мой опыт и знание предмета. Я собрал массу дополнительного материала и переработал каждую главу в отдельную книгу. Глава о жизненных циклах развития компании превратилась в книгу «Жизненные циклы компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать». Исправленное и дополненное издание этой работы было опубликовано в 1999 г. под названием «Управление жизненными циклами компании» издательством Prentice Hall.

Глава о том, как добиться расцвета организации, стала книгой «Погоня за расцветом» (The Pursuit of Prime), а глава, посвященная управлению изменениями, выросла в книгу «Управление изменениями» (Mastering Change).

Остальные части исходной книги легли в основу серии книг. В первой из них – «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует»<sup>2</sup> (The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It) – я рассказываю, почему невозможно стать безупречным руководителем, описанным в учебниках, которого пытается взрастить существующая система подготовки менеджеров. В этой же работе представлена новая парадигма управления в эпоху стремительных изменений.

Идеального руководителя не существует, но означает ли это, что все организации обречены на неправильное управление? Ничуть ни бывало! Нас выручит взаимодополняющая команда, члены которой придерживаются разных подходов, а задачи каждого четко определены.

Эта книга, вторая в данной серии, как и все остальные, представляет собой самостоятельную работу. Она поможет вам определить собственный стиль, сформировать команду и усовершенствовать свой подход к управлению компанией в долгосрочном аспекте. Кроме того, она научит вас распределять работу между подчиненными с учетом особенностей стиля каждого из них.

Третья часть этой серии состоит из четырех разделов, каждый из которых представляет собой рекомендации носителям соответствующего стиля – **Р**-типу, **А**-типу, **Е**-типу и **И**-типу – будь то подчиненные, коллеги или начальники. Она называется «Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей»<sup>3</sup> (Leading

---

<sup>1</sup> Ицхак Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. – СПб.: Сток-гольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – Прим. пер.

<sup>2</sup> Ицхак Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – Прим. пер.

<sup>3</sup> Ицхак Адизес. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – Прим. пер.

the Leaders – How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours).

## **Задачи книги**

Эта книга научит вас определять стили успешного и неправильного менеджмента, выявлять определяющие черты индивидуального стиля и поможет вам, как менеджеру, оценить и изменить себя, избежать управленческих ошибок и стать хорошим руководителем, а со временем, возможно, и лидером.

Я не психолог. Я специалист по менеджменту. Мне интересно, как разные люди принимают решения, общаются, подбирают персонал и создают стимулы для его труда. Я ищу пути помочь руководителям более эффективно выполнять свою работу.

## Идея книги

В главе 1 я возвращаюсь к идее, которая легла в основу первой книги в данной серии – «Идеальный руководитель»: идеального лидера, менеджера или руководителя нет и не может быть. Книги и учебники, которые пытаются сделать из нас безупречных менеджеров, лидеров или руководителей, исходят из ложной посылки о достижимости идеала. Классики теории менеджмента, в том числе Гарольд Кунц, Уильям Ньюмен и даже Питер Друкер, описывают менеджеров так, точно все они придерживаются единого стиля, которому можно обучить каждого. Тот факт, что разные люди по-разному подходят к организации, планированию и созданию мотивации, то есть к управлению, попросту упускается из виду. Руководителя, которого они описывают, нет и не может быть.

Реальные руководители, менеджеры и лидеры – живые люди со своими достоинствами и недостатками. С одними задачами они справляются успешно, выполняя другие – терпят неудачу.

Эта книга вооружит вас методологией классификации стилей. Вы научитесь определять плюсы и минусы каждого стиля и узнаете, как носители разных стилей принимают решения, набирают кадры, создают мотивацию и общаются с другими людьми – то есть как они подходят к управлению.

Я обнаружил, что основные стили управления представляют собой комбинации четырех функций, которые должны выполняться, чтобы организация процветала, то есть была результативна и эффективна в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Эти функции таковы: **Producing results** – производство результатов, ради которых существует данная организация и которые определяют ее результативность, **Administering** – администрирование, обеспечивающее эффективность, **Entrepreneuring** – предпринимательство, обеспечивающее управление изменениями, и **Integrating** – интеграция, объединение элементов организации для обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочной перспективе.

Вход	Преобразование	Выход	
Функции	Для превращения организации в...	Характеризующуюся	На временном горизонте
(P) Производить результаты	функциональную	результативностью	в краткосрочном аспекте
(A) Администрировать	систематизированную	эффективностью	в краткосрочном аспекте
(E) Быть предпринимателем	готовую к упреждающим действиям	результативностью	в долгосрочной перспективе
(I) Интегрировать	единый организм	эффективностью	в долгосрочной перспективе

Эти четыре функции подобны витаминам. Все они необходимы, чтобы организация была здорова и ею можно было успешно управлять. Если хотя бы одного из них не хватает, организации угрожает болезнь – плохое управление. Симптомы этой болезни – текучесть персонала, сокращение доли рынка, снижение прибылей и т. д.

В главе 1 я кратко охарактеризую эти функции и расскажу о том, каким образом они вступают в противоречие между собой. Более подробно эта тема освещена в первой книге данной серии, «Идеальный руководитель».

Любая комбинация указанных функций, каждая из которых выполняется на определенном уровне, представляет собой стиль управления. Хорошему руководителю не обязательно блестяще справляться со всеми функциями, достаточно выполнять их на уровне, отвечающем требованиям задачи. В зависимости от стиля управления руководитель может быть производителем – **Рaei**, администратором – **pAei**, предпринимателем – **PaEi**, интегратором – **paeI** и т. д.

Лидер – это тот, кто успешно выполняет как минимум две функции, одна из которых **I**. В этой книге я не рассказываю о стилях лидерства подробно, поскольку, получив представление о функциях и о том, как их комбинация образует стиль, читатель без труда домыслит, что представляют собой стили лидерства.

Если одна функция выполняется удовлетворительно, а три остальных не отвечают даже минимальным требованиям, необходимым для выполнения задачи, имеет место определенный стиль *неправильного управления*, которое и является основной темой данной книги. Здесь описаны все основные стили успешного и неправильного менеджмента и проанализированы достоинства и недостатки каждого из них.

Важно понять, что никто не может блестяще выполнять все четыре функции в любой момент и в любой ситуации. Идеального «книжного» менеджера не существует. Каждый успешно справляется с определенными функциями, но никто не способен быть на высоте всегда и при любых обстоятельствах. Однако хороший руководитель должен владеть по крайней мере минимальными навыками выполнения каждой функции. Если хотя бы одна из функций не выполняется, мы имеем дело с определенной моделью неправильного менеджмента.

Чтобы стать лидером, мало выполнять каждую функцию на уровне минимальных требований. Лидер должен отлично справляться по меньшей мере с двумя функциями, одна из которых **I**. Но и это еще не все. Чтобы руководитель, который блестяще выполняет две функции, стал подлинным лидером, необходимо, чтобы его стиль соответствовал стоящей перед ним задаче и этапу жизненного цикла организации <sup>[1]</sup>.

## Как расшифровать РАЕI-код

Вариантов **РАЕI**-кода столько же, сколько людей на земле. Многое зависит от обозначения составляющих. Если заменить буквы цифрами от 1 до 9, сохранив последовательность функций, коды станут гораздо более точными. К примеру, 1395-руководителю лучше всего дается **Е**-функция. Он несколько хуже справляется с **I**, еще хуже с **A**, а его самое слабое место – **P**.

Данная книга не требует такой точности, поскольку речь пойдет в первую очередь о тенденциях и общих закономерностях, а не об оценке отдельных руководителей. Кроме того, код может меняться. Как правило, человек представляет собой сплав разных стилей и в конкретной ситуации выбирает один из них.

Стиль может меняться, к примеру, в зависимости от того, с кем вы разговариваете. Если два человека намерены принять решение, один из них может избрать стиль, дополняющий стиль собеседника. Однозначно определить индивида как носителя того или иного стиля невозможно. Можно сказать, что в данный момент он придерживается определенного стиля. Стилем я называю линию поведения, которую человек избирает чаще всего как удобную и привычную.

Я использую всего три варианта обозначения отдельных **РАЕI**-функций – непревзойденный уровень, удовлетворительное выполнение или полная несостоятельность. Прописные буквы – **P**, **A**, **E** и **I** – означают, что функция выполняется блестяще. Строчные буквы – **p**, **a**, **e** и **i** – показывают, что руководитель выполняет функцию удовлетворительно. Прочерк в коде означает, что функция не выполняется вовсе или выполняется плохо.

## Оговорка

Важно помнить, что вы вряд ли встретите описанные типажи в чистом виде. Мои наблюдения говорят о том, что любой человек – это сплав. Кто-то придерживается стилей, которые охарактеризованы в этой книге, часто, *но не всегда*. Чтобы работать с людьми и готовить менеджеров и лидеров, достаточно научиться определять базовый стиль. Чтобы перейти от изучения книжных типажей к работе с живыми людьми, нужно определить собственный стиль, составив его **РАЕИ**-код.

Чтобы дать представление о нормальном руководителе, я описываю проявления неправильного менеджмента. Так психологи, изучая аномалии поведения, определяют, что есть норма. Различие между нормальными людьми и теми, кто страдает патологическими отклонениями, – всего лишь вопрос меры. Типажи, о которых пойдет речь, похожи на тех, с кем вам приходится общаться, с той разницей, что здесь их характерные черты представлены в гипертрофированном виде.

Хочу предупредить: составить код управленческого стиля – не значит навесить ярлык. Я не собираюсь клеймить людей как скот и не хочу, чтобы это делали вы. Применяя мои методы, старайтесь избегать стереотипов. Большинству людей присущи качества носителей разных стилей. Люди изменчивы и многогранны. Нельзя раз и навсегда определить стиль индивида и впоследствии не обращать внимания на его образ действий. Будьте начеку, анализируйте поведение окружающих, помните, что оно может меняться при изменении условий и даже в ходе ни к чему не обязывающей беседы.

Научитесь оценивать характер поведения человека в определенный момент времени и правильно реагировать на происходящее. Хотя тесты в конце книги содержат примерный перечень вопросов, которые помогут вам определить собственный стиль и стили других людей, не следует думать, что подобная оценка не подлежит пересмотру. Эти тесты помогут вам выявить свои сильные стороны и предпочтения. Ваше поведение может меняться в зависимости от времени, места и стиля тех, с кем вам приходится работать.

Эта книга посвящена исключительно стилям управления. Она не затрагивает ценностные вопросы. Мать Тереза и закоренелый преступник могут оказаться носителями одного и того же стиля. За рамками обсуждения остается и вопрос о коэффициенте умственного развития и образовательном уровне.

Вы не найдете здесь обзора литературы о стилях менеджмента. Эта работа подводит итоги наблюдений, сделанных за 35 лет работы с руководителями в 48 странах. Я не даю про-странных подстрочных примечаний. Те, кто заинтересуется работами других авторов, могут обратиться к разделу «Библиография».

## Структура книги

В главе 1 я определяю понятие менеджмента, анализирую миф об идеальном менеджере и кратко излагаю собственную теорию управления, рассказывая о четырех функциях, которые в совокупности обеспечивают результативное и эффективное управление. Далее я объясняю, почему эти функции часто несовместимы между собой, почему они неизбежно порождают конфликт и как действовать в подобных случаях.

В главах 2–6 я описываю стили управления, которые имеют место, когда одна функция выполняется блестяще, а другие удовлетворительно. Я расскажу о производителе, **Paei**, администраторе, **pAei**, предпринимателе, **paEi**, и интеграторе, **paEI**. Затем я сравню эти стили с неправильным управлением, при котором внимание уделяется лишь одной функции в ущерб прочим. Речь пойдет о руководителях, которые способны выполнять одну-единственную функцию – это Герой-одиночка, **P-**; Бюрократ, **-A-**; Поджигатель, **-E-**; Горячий сторонник, **-I** и Мертвый пень, **-**, который не справляется ни с одной **PAEI**-функцией.

Материал каждой главы сгруппирован в соответствии с пятью основными видами управленческой работы – принятие решений, внедрение, формирование команд, управление персоналом и управление изменениями – и учитывает особенности поведения и манеры общения конкретного стиля.

В главе 7 я расскажу о некоторых разновидностях описанных типажей. Это те руководители, которые отлично справляются с двумя функциями, но абсолютно не способны выполнять две другие, например **PA-** или **P-E-**. Задача этой главы – дать читателю понять, что существует бесконечное множество стилей, которые представляют собой различные комбинации сильных и слабых сторон руководителя.

В конце книги даны два теста. Они содержат вопросы для самопроверки, касающиеся стилей управления. Там же вы найдете ссылки на онлайн-тесты, которые помогут вам оценить собственный стиль и стили других людей.

## **Стиль изложения и подача материала**

Излагая материал, я в основном использую мужской род, чтобы не перегружать текст бесконечными переключениями с «него» на «нее». При этом я считаю, что связывать конкретный стиль управления с гендерной принадлежностью руководителя неправильно. Все мои выводы в равной степени относятся и к менеджерам-женщинам. Если иногда я употребляю женский род применительно к какому-либо стилю управления, то и в этом случае мои замечания касаются представителей обоих полов.

Выдающийся философ Людвиг Витгенштейн однажды сказал: «Серьезный философский труд может состоять исключительно из шуток и анекдотов». Анекдоты забавны, поскольку содержат зерно истины, а юмор помогает понять и принять непростую действительность. Поэтому в моей книге много шуток, анекдотов и цитат, которые иллюстрируют мои мысли.

И последнее. Поскольку мои теории применимы не только к бизнесу любого уровня, но и к управлению государством, супружеской жизни и воспитанию детей – словом, к любым отношениям, которые подвержены изменениям, – возможно, читатели сочтут предложенную типологию полезной для лучшего понимания своих отношений вне профессиональной сферы.

## **Методология и источники информации**

Эта книга подводит итоги тридцати лет работы в сфере корпоративных преобразований. Занимаясь консалтингом и читая лекции, я много ездил по миру и имел возможность обмениваться впечатлениями и наблюдениями с высшими руководителями из разных стран.

Я работал с компаниями, объем продаж которых составлял от миллиона до 15 миллиардов долларов, при стоимости активов до 120 миллиардов долларов, а численность персонала варьировалась от восьмидесяти человек до сотен тысяч. Эти компании применяют самые разные технологии и представляют различные отрасли, включая авиацию, страхование, банковское дело, исполнительское искусство, музейное дело, и правительственные органы. Среди них есть предпринимательские и некоммерческие организации. Кроме того, мне приходилось консультировать нескольких глав государств.

Я убедился, что, несмотря на глубокие культурные различия стран, в которых я побывал – среди них Тайвань Япония, Швеция, Мексика, Греция, Израиль, Англия и Соединенные Штаты, – моя теория стилей управления верна в любой из них. Стили управления не зависят от культуры – хотя я заметил, что на предпочтениях в этой сфере сказываются социальные нормы.

## Просьба к читателям

Я учусь у каждого, кто делится со мной своими соображениями. Если у кого-то из читателей есть желание выразить свое согласие или несогласие с моими тезисами, поделиться опытом, любопытным случаем или карикатурой, которые иллюстрируют мои мысли, я буду очень признателен. Пишите по адресу: Adizes Institute, 2815 East Valley Road, Santa Barbara, CA 93108, а лучше – воспользуйтесь электронной почтой: [Ichak@adizes.com](mailto:Ichak@adizes.com).

Спасибо.

*Ицхак Калдерон Адизес  
Санта-Барбара, Калифорния,  
2003 г.*

## Глава 1

### Что такое менеджмент?

Сначала давайте определимся с терминами. Как мы понимаем слово «менеджер» и какие функции включает понятие «менеджмент»?

В учебниках пишут, что менеджеры – их называют также администраторами, руководителями и лидерами – планируют, принимают решения, управляют, организуют, контролируют и побуждают к действию.

Однако не в каждой организации менеджмент выполняет все перечисленные функции. Несколько лет назад, изучая менеджмент в сфере культуры – управление оперными и балетными труппами, театрами и оркестрами, – я убедился, что людьми творческих профессий нельзя руководить так же, как рабочими на производстве<sup>[2]</sup>. Менеджеры не могут планировать, организовывать и контролировать их работу так, как написано в учебнике. Аналогичное явление имеет место в системах здравоохранения и образования<sup>[3]</sup>. Не все управленческие функции в этих структурах выполняют администраторы. Так, правила в учреждениях здравоохранения устанавливаются главным образом врачами, а в образовательных учреждениях – преподавателями.

Наше понимание менеджмента нельзя назвать общепринятым. Есть страны, где осуществлять процесс управления в привычном для нас виде попросту запрещено законом. К примеру, когда на предприятиях социалистической Югославии действовали принципы самоуправления, конституция запрещала руководителям принимать решения так, как это принято у нас, – то есть решать что-либо *за всю организацию*. Роль руководителя сводилась к тому, чтобы предложить решение и постараться убедить работников в его целесообразности. Последней инстанцией при определении норм выработки, уровня оплаты труда, объема капитальных вложений и т. д. был рабочий коллектив<sup>[4]</sup>.

В других странах менеджмент не одобряется обществом. Так, в Израиле в период расцвета сельскохозяйственных коммун, кибуцев, действовало правило, согласно которому смена руководителей происходила каждые два-три года, а значит, никто не мог стать, как говорят в США, профессиональным менеджером – то есть человеком, чье основное занятие – определять, что должны делать другие.

Английское слово «управлять» (to manage) не имеет эквивалентов в ряде языков, в частности в шведском, французском, сербском и хорватском. Вместо него употребляются глаголы «направлять», «возглавлять», «администрировать». Когда носители этих языков хотят выразить понятие «управлять», соответствующее слову manage, они пользуются английским словом.

На испанский язык manage переводится как maneja, что означает «управлять» применительно к лошади или автомобилю. Когда испанцу нужно выразить понятие «управлять», эквивалентное глаголу manage, он использует глаголы «направлять» или «администрировать».

Помню, однажды ко мне домой явился торговый агент и предложил приобрести последнее издание энциклопедии «Британника». «Кто вы по специальности, сэр?» – спросил он меня. «Я преподаю менеджмент», – ответил я. «Что ж, – сказал он, – давайте посмотрим, что написано на эту тему в энциклопедии».

Каковы же были его растерянность и мое удивление, когда мы обнаружили, что в «Британике» нет статьи «менеджмент»! Там была статья о науке управления (имелось в виду построение математических моделей, формализующих процесс принятия решений). Нашли мы и статью об организационном поведении, касающуюся социологии организаций. Но самого

понятия «менеджмент» – управления, которым изо дня в день занимаются миллионы людей по всему миру, – там не оказалось.

Это заставило меня призадуматься. Что же такое менеджмент?

Среди синонимов слова «управлять» в английском словаре можно найти следующие: «принимать решения», «воздействовать», «планировать», «контролировать», «организовывать», «правлять», «достигать цели», «руководить», «мотивировать», «добиваться успеха», «доминировать», «регулировать», «направлять» и даже «манипулировать».

Что общего у этих понятий? Все перечисленные действия носят однонаправленный характер. Управляющий субъект указывает управляемому, что делать. Слово «мотивировать» в этом контексте означает: лицо, которое создает мотивацию, заранее знает, что нужно сделать; суть мотивации в том, чтобы заставить другого сделать это добровольно.

Некоторое время назад в журнале *New Yorker* была опубликована карикатура, иллюстрирующая эту мысль. Мать, психолог по профессии, уговаривает сына вынести мусор. Мальчик недовольно отвечает: «Ладно! Вынесу я твой мусор. Только, *умоляю*, не надо меня мотивировать». Даже ребенок понимает, что мотивация – это форма манипуляции. За него уже все решили. Вопрос лишь в том, как заставить его выполнить то, что требуется.

В этом отношении показательно и слово «подчиненный». Так называют того, кем управляют и кто воплощает в жизнь решения руководителя. Что означает это слово? Вслушайтесь в него. Подчиненный, *под*-чиненный, низший по чину. Предполагается, что босс более дальновиден и проницателен, чем те, кто ему подчиняется<sup>4</sup>.

Таким образом, мы видим, что процесс управления в том виде, в каком он преподается и описывается в литературе, не лишен ценностной составляющей. Он является не только наукой и искусством, но и отражает социально-политические ценности.

---

<sup>4</sup> В переводе теряется игра слов оригинала supervisor (начальник, старший по чину) – superior vision (проницательность, дальновидность). – Прим. пер.

## **Функционалистский взгляд**

Попробуем определить роль менеджмента исходя из его функции: для чего он нужен? Что случится, если его не будет?

Данная функция должна быть свободна от ценностной нагрузки и социально-политических и культурных предпочтений. Будь то руководство предприятием, воспитание детей или управление государством – распоряжаемся ли мы собственной жизнью, семьей, бизнесом, некоммерческой организацией или обществом – принципиально речь идет об одном и том же процессе. Единственное различие – это размер и характер объекта управления.

Я полагаю, что управление можно считать успешным, если организация результативна и эффективна в ближайшей и долгосрочной перспективе. Такую организацию я называю здоровой.

За годы работы я пришел к выводу, что для этого менеджмент должен выполнять четыре функции. Именно они определяют процесс управления, поскольку каждая из них необходима, а в совокупности они достаточны для успешного менеджмента.

Что это за функции? Для начала давайте определим каждую из них<sup>[5]</sup>.

## Функции менеджмента – общая характеристика

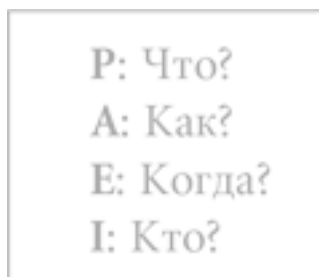
Первая функция, которую должен выполнять менеджмент в любой организации, – это **Producing**, или производство результатов. Почему люди обращаются к вашей компании? Для чего вы им нужны? Какие услуги им требуются? Дело **Р**, производителя, – удовлетворить их потребности и тем самым обеспечить *результативность организации в краткосрочном аспекте*. Эта функция оценивается по количеству людей, которые *возвращаются*, чтобы приобрести ваши конкурентоспособные продукты или услуги.

Вторая функция, **Administrating**, или администрирование, нужна, чтобы следить за порядком в организационных процессах: компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью. Задача **А**, администратора, – обеспечить *эффективность в краткосрочном аспекте*.

Далее нам понадобится провидец. Он определяет направление, которого должна придерживаться организация. Такой человек по натуре способен на упреждающие действия в обстановке постоянных изменений. Это функция **Entrepreneur**, предпринимателя, который подходит к делу творчески и готов рисковать. Если организация успешно справляется с выполнением этой функции, ее услуги и/или продукты будут пользоваться спросом у будущих клиентов, а значит, она будет *результативной в долгосрочной перспективе*.

И наконец, менеджмент должен обеспечить **Integrating**, или интеграцию, то есть создать такую атмосферу и систему ценностей, которые заставят людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым, что делает организацию *эффективной в долгосрочной перспективе*.

При решении проблем каждая функция нацелена на конкретный тип задач:



Если вы примете окончательное решение, не ответив на все эти вопросы, оно будет «полусырым». Если вы только производите желаемые результаты и успешно осуществляете администрирование, **Р** и **А** обеспечат результативность и эффективность в краткосрочном аспекте, но компания будет рентабельна лишь в ближайшей перспективе. Если вы занимаетесь только предпринимательством и интегрированием, **Е** и **И** обеспечат результативность и эффективность в долгосрочной перспективе в ущерб краткосрочным результатам.

Чтобы компания была рентабельной в ближайшей и долгосрочной перспективе, требуется успешно выполнять все четыре функции. Подробнее об этом рассказывается в других моих книгах<sup>[6]</sup>.

Если речь идет о некоммерческой организации – например, правительственном учреждении, – умелое выполнение этих четырех функций обеспечит надлежащий уровень обслуживания, политическую жизнеспособность или позволит решить любую другую задачу.

Данные функции приходится выполнять даже родителям, поскольку семья – это организация, а значит, система, которая требует выполнения всех названных функций. В традиционной семье муж выполняет функции **Е** и **Р**, делая карьеру и материально обеспечивая своих

близких. Жена отвечает за **А** и **I**, обустривая дом и объединяя группу детей и взрослых в семью.

Как обстоят дела в современной семье, где карьеру делают двое? Если производством результатов и предпринимательством занимаются двое, семье не обойтись без прислуги, выполняющей домашнюю работу **А**, и семейного психоаналитика, на которого возложена функция **I**.

Эти четыре функции необходимы для успешного управления любой организацией, независимо от технологии, культуры и масштабов. Как только одна или несколько функций перестают выполняться, организация становится неэффективной или нерезультативной в ближайшей или долгосрочной перспективе. Мы сталкиваемся с предсказуемой, воспроизводимой моделью неправильного менеджмента, одинаковой в любом уголке земного шара, безотносительно к культуре, технологии и размеру организации.

Любая комбинация выполняемых функций представляет собой стиль. Если носитель данного стиля неспособен выполнять одну или несколько функций, мы имеем дело с неправильным управлением. Если все функции выполняются по крайней мере на удовлетворительном уровне, управление можно считать успешным. И наконец, если менеджер блестяще справляется с интеграцией и еще хотя бы с одной функцией, а все остальные функции выполняются удовлетворительно, можно говорить о том, что перед нами не просто руководитель, но лидер.

Изучив эти четыре функции, которые сравнимы с витаминами, вы сумеете исцелить организацию, страдающую от неправильного управления.

Если известно, что причина цинги – дефицит витамина С, и вы знаете, как возместить его нехватку, вы способны вернуть пациенту здоровье. Подобным образом, если вы знаете, как улучшить выполнение соответствующей функции, вы вооружены методологией, которая позволит избежать неправильного управления и взрастить успешных руководителей.

Чтобы упростить сравнение надлежащего и неправильного управленческого поведения, я решил описать пять крайних проявлений неправильного менеджмента.

Типажи, о которых пойдет речь, это Герой-одиночка, **Р**-; Бюрократ, **-А**-; Поджигатель, **-Е**-; Горячий сторонник, **-I**, и Мертвый пень, **-**. Все это руководители, которые способны выполнять не более одной из четырех основных функций менеджмента.

Герой-одиночка – это **Р**-тип, который не справляется с остальными функциями и думает лишь об одном – *что* нужно делать. Вопрос о том, *как* это следует делать, его не интересует. На вопрос *когда* он неизменно отвечает: «Немедленно», а решая, *кто* будет выполнять работу, хватается первого, кто попадется под руку.

Бюрократа – руководителя, который поглощен администрированием, – занимает главным образом вопрос *как*. Именно этот аспект становится определяющим, когда речь заходит про *что* и *когда*. Правильно внедрить предложенное решение для Бюрократа куда важнее, чем принять правильное решение.

Поджигатель, или неуравновешенный предприниматель, задается лишь одним вопросом – *почему бы и нет?* Ему хочется попробовать все, но ни одно из своих начинаний он не доводит до конца. Он выдвигает общую идею – обычно космических масштабов – и хочет, чтобы его «решения» были внедрены вчера. Спросите его, *что* следует сделать, и он ответит вам, *почему* это должно быть сделано.

Горячего сторонника, одержимого стремлением к интеграции, прежде всего интересует, *кто* будет выполнять работу, а не *почему* ее нужно сделать. *Что*, *как* и *когда* для него определяются внутренней политикой.

И, наконец, Мертвый пень – это руководитель, способности которого – если таковые и были – полностью атрофировались. Его код состоит из сплошных прочерков. Его заботит лишь одно – чтобы его не уволили.

Со временем я пришел к выводу, что с помощью **РАЕИ**-кода можно описать не только поведение или стиль. Значимость **РАЕИ**-функций меняется в определенной последовательности на протяжении жизненного цикла любой организации. Со временем одни функции становятся менее, а другие более выраженными, что порождает типовые проблемы, которые можно предвидеть и предотвратить <sup>[7]</sup>. Подобным образом родители предвидят проблемы своих детей. Мы считаем нормальным, что младенец плачет и пачкает пеленки, но если так ведет себя взрослый 45 лет от роду, нам становится понятно, что с ним творится неладное.

Иными словами, если вы уловили закономерность, у вас появляется инструмент, который позволяет определить, что соответствует норме, а что отклоняется от нее, на любом этапе жизненного цикла организации. Этот инструмент подобен магическому кристаллу: зная свои текущие проблемы, вы можете предсказать, какие проблемы вероятны на следующем этапе.

На протяжении 30 лет я вместе со своими коллегами, освоившими данную методологию, консультирую компании по всему миру, используя инструменты **РАЕИ** наряду с прочими методами, описанными в других моих книгах. Эта методология позволяет анализировать и решать проблемы и прогнозировать поведение людей.

## Миф об идеальном менеджере

В газете *New York Times* однажды появилась статья, в которой меня называли «профессиональным заклинателем»<sup>[8]</sup>: я прихожу в компанию и принимаюсь заклинать менеджеров распрощаться с заблуждениями и не пытаться достичь невозможного.

Чего они пытаются достичь? Они стремятся найти или обучить идеального менеджера, руководителя или лидера.

Попробуйте провести такой эксперимент. Пригласите высшее руководство компании в зал заседаний и попросите каждого из присутствующих составить список пяти самых актуальных проблем, стоящих перед вашей организацией. При этом они должны соблюдать следующие правила: во-первых, не упоминать никаких имен; во-вторых, не пользоваться союзом «потому что» – объяснение проблем нам не требуется.

Пусть они просто возьмут лист бумаги и перечислят пять самых серьезных, самых острых проблем, неблагоприятных результатов или нежелательных процессов в своей компании.

Необходимо, чтобы в нем упоминались только те проблемы, которые находятся *в компетенции* присутствующих. Нельзя пенять на других – можно говорить лишь о том, что упустили из виду *они сами*. Иными словами, вместо того чтобы сетовать на то, что «идет дождь», следует написать: «У нас нет зонтика» или «Мы не удосужились прослушать прогноз погоды».

Не заглядывайте в их записи и не позволяйте им показывать написанное друг другу. Теперь спросите: сколько из этих проблем стояло перед компанией в прошлом году? Просто спросите: «Сколько из перечисленных вами проблем было актуально в прошлом году?» Обычный ответ: все до одной.

А в позапрошлом году?

Почти все, верно?

А три года назад?

И снова – почти все!

Раз так, скажите: сколько из этих проблем будет стоять перед вами через три года?

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

## Комментарии

**1.**

Более подробно этот вопрос освещается в книге Adizes, Ichak: Managing Corporate Lifecycles (New York: Prentice Hall Press, 1999), Chapters 11–12.

**2.**

Adizes, Ichak: Managing the Performing Arts Organization: Founding Principles in the Management of the Arts (Santa Monica, Calif.: The Adizes Institute, 1999).

**3.**

Adizes, Ichak and Zukin, P. «A Management Approach to Health Planning in Developing Countries». Health Care Management Review 2, 1 (1977).

**4.**

Adizes, Ichak: Industrial Democracy, Yugoslav Style: The Effect of Decentralization on Organizational Behavior (New York: Free Press, 1971; reprinted by MDOR Institute, 1977).

**5.**

Более подробно эта тема освещена в первой книге данной серии: Adizes, Ichak: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It (Santa Barbara, Calif.: The Adizes Institute, 2004).

**6.**

См. Adizes, Ichak: Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect (Santa Barbara, Calif.: Adizes Institute Publications, 1992); а также Adizes, Ichak: Managing Corporate Lifecycles (Paramus, N.J.: Prentice Hall Press, 1999).

**7.**

Более подробно об этом в упомянутой работе Managing Corporate Lifecycles.

**8.**

Fowler, Elizabeth M.: «The Team Approved at the Top», The New York Times (Business section, Sept. 16, 1977).