

# Содержание

Благодарности .....	7
Предисловие .....	9
Введение .....	11

## ЧАСТЬ I ЗДОРОВЬЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 1	
<b>РАЕI, или ДНК организации .....</b>	<b>17</b>
Глава 2	
<b>Несовместимость ролей .....</b>	<b>43</b>

## ЧАСТЬ II СТИЛИ

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

### **ЧАСТЬ III**

## **СОЗДАНИЕ ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩЕЙ КОМАНДЫ**

Глава 10	
<b>РАЕI-команда</b> .....	125
Глава 11	
<b>Характеристики членов команды</b> .....	129
Глава 12	
<b>Реализация решений</b> .....	139
Глава 13	
<b>Управление конфликтами</b> .....	153

### **ЧАСТЬ IV**

## **ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ВЗАИМНОГО ДОВЕРИЯ И УВАЖЕНИЯ**

Глава 14	
<b>Совместное принятие решений</b> .....	171
Глава 15	
<b>Взаимодополняющая и диверсифицированная структура</b> .....	217
Глава 16	
<b>Люди</b> .....	243
Глава 17	
<b>Общая миссия, взгляды и ценности</b> .....	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 одномоментный  
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 мире<sup>1</sup>.

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-среды<sup>2</sup>. 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»<sup>3</sup>, и Патрика Ленсиони с его оригинальными представлениями о лидере<sup>4</sup> до популярнейших TED-лекций на тему лидерства. Короче говоря, в этой сфере продолжается активный поиск ответов на вопросы.

Эти попытки улучшить старую структуру работы 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 методологии<sup>5</sup>.

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 лидерства<sup>6</sup>.

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 семья<sup>7</sup>, 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 меритом 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 компаний<sup>8</sup>. 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 миру<sup>9</sup>.

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

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



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)