



Ицхак  
Калдерон  
Адизес

# РАЗВИТИЕ ЛИДЕРОВ

КАК ПОНЯТЬ СВОЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ  
И ЭФФЕКТИВНО ОБЩАТЬСЯ  
С НОСИТЕЛЯМИ ИНЫХ СТИЛЕЙ



Ицхак Калдерон Адизес

# Развитие лидеров

Как понять свой стиль управления  
и эффективно общаться  
с носителями иных стилей

Перевод с английского



Москва  
2008

УДК 65.011;658.3;65.013

ББК 65.291.21;88.37

А30

Издано при содействии  
компании «Стинс Коман»

Переводчик Т. Гутман

Научный редактор С. Филонович

## Адизес И.

А30 Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 259 с.

ISBN 978-5-9614-0721-1

У каждого руководителя есть личный стиль управления, который определяется доминирующими чертами его характера: один — скрупулезен и педантичен, другой — находчив и изобретателен, третий — деловит и практичен, четвертый — уклончив и обходителен. Соответственно, должны быть индивидуальными и методы управления людьми — то, что хорошо воспринимается одним сотрудником, может быть совершенно непонятно другому.

Эта книга рассказывает о том, как понять свой стиль управления, чтобы его можно было совершенствовать и находить общий язык с теми, кто не похож на нас. Материал изложен в форме практических рекомендаций, которые систематизированы на основе оригинальной типологии функций менеджмента, разработанной современным гуру менеджмента доктором Ицхаком Адизесом, автором бестселлера «Идеальный руководитель».

Книга будет интересна руководителям, сотрудникам кадровых агентств и всем, кого интересуют вопросы повышения эффективности управления.

УДК 65.011;658.3;65.013

ББК 65.291.21;88.37

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Dr. Ichak Adizes, 2004

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

ISBN 978-5-9614-0721-1 (рус.)

ISBN 0-937120-05-7 (англ.)

# Оглавление

Благодарности .....	7
Об авторе .....	8
Предисловие научного редактора .....	9
Предисловие партнеров по изданию .....	12
Предисловие автора .....	14
<b>Глава 1. Что такое менеджмент .....</b>	<b>21</b>
Функционалистский взгляд .....	23
Почему отдельные функции несовместимы? .....	25
Миф об идеальном менеджере .....	27
Успешный и неправильный менеджмент. Лидерство .....	29
Подготовка менеджеров: ложная посылка .....	30
Реальное решение: взаимодополняющая команда .....	31
Неизбежность конфликта .....	32
Как распознать и нанять хорошего менеджера .....	33
<b>Глава 2. Стили менеджмента .....</b>	<b>37</b>
Суть и смысл .....	38
Производитель PaEi .....	40
Администратор paEi .....	42
Видеть сквозь туман .....	43
Генератор идей paEi .....	44
Предприниматель PaEi .....	45
Интегратор paEi .....	48
I-функция и лидерство .....	50
<b>Глава 3. Стили неправильного менеджмента .....</b>	<b>53</b>
Герой-одиночка P--- .....	54
Бюрократ -A-- .....	59
Поджигатель --E- .....	64
Горячий сторонник ---I .....	69
Общий знаменатель .....	72
Мертвый пень ---- .....	72
<b>Глава 4. Рекомендации носителям P-стиля .....</b>	<b>77</b>
Поведение .....	77
Принятие решений .....	87
Внедрение .....	96
Формирование команды .....	98
Управление персоналом .....	100
Управление изменениями .....	103
<b>Глава 5. Рекомендации paEi-руководителю .....</b>	<b>109</b>
Поведение .....	109
Коммуникация .....	111

Принятие решений . . . . .	116
Внедрение . . . . .	123
Формирование команды . . . . .	127
Управление изменениями . . . . .	133
Десять заповедей рАеI . . . . .	136
<b>Глава 6. Рекомендации раЕI и РаЕI . . . . .</b>	<b>139</b>
Поведение . . . . .	139
Коммуникация . . . . .	144
Принятие решений . . . . .	148
Внедрение . . . . .	156
Формирование команды . . . . .	158
Управление персоналом . . . . .	163
Управление изменениями . . . . .	170
Десять заповедей носителя Е-стиля . . . . .	173
<b>Глава 7. Рекомендации носителям раI-стиля . . . . .</b>	<b>175</b>
Поведение . . . . .	175
Коммуникация . . . . .	177
Принятие решений . . . . .	179
Внедрение . . . . .	182
Формирование команды . . . . .	183
Управление персоналом . . . . .	184
Управление изменениями . . . . .	186
Основные рекомендации носителю I-стиля . . . . .	187
<b>Глава 8. Сравнение стилей управления . . . . .</b>	<b>189</b>
Поведение . . . . .	189
Сравнение стилей коммуникации . . . . .	192
Сравнение подходов к принятию решений . . . . .	194
Подход к внедрению . . . . .	200
Формирование команды . . . . .	203
Управление персоналом . . . . .	205
Отношение к изменениям . . . . .	209
<b>Глава 9. Как иметь дело с другими людьми . . . . .</b>	<b>213</b>
Коммуникация . . . . .	215
Как вести себя с Р — Производителем, или Героем-одиночкой . . . . .	216
Как вести себя с А — Администратором, или Бюрократом . . . . .	218
Как вести себя с Е — Предпринимателем, или Поджигателем . . . . .	223
Как вести себя с I — Интегратором, или Горячим сторонником . . . . .	228
Резюме . . . . .	229
<b>Глава 10. Как вести себя с другими людьми . . . . .</b>	<b>231</b>
Как обращаться с Р . . . . .	231
Как обращаться с А . . . . .	234
Как обращаться с Е . . . . .	236
Как обращаться с I . . . . .	245
Резюме . . . . .	248
<b>Послесловие . . . . .</b>	<b>251</b>
<b>Библиография . . . . .</b>	<b>252</b>

# Благодарности

Я хочу выразить признательность Нэн Голдберг, которая тщательно отредактировала эту книгу, сделала ее читабельной и терпеливо сносила мои бесконечные переработки. 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* и *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 были переведены на двадцать два языка. Его книга *Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do about It* («Жизненные циклы компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать»), впервые опубликованная в 1989 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 г. под названием *Managing Corporate Lifecycles* («Управление жизненными циклами компании»). Полный список его работ приводится в конце книги.

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

# Предисловие научного редактора

Перед вами — очередная книга Ицхака Адизеса. Она является естественным продолжением ранее опубликованной книги «Идеальный руководитель», в которой автор обосновал свои сомнения в существовании «идеального» руководителя, т. е. человека, способного одинаково блестяще реализовать все функции, необходимые для деятельности организации. Позитивный аспект теории Адизеса состоит в том, что она предлагает решение проблемы эффективного управления компанией. С точки зрения Адизеса, выход состоит в формировании команды менеджеров, которую он называет взаимодополняющей, поскольку ее члены дополняют друг друга в отношении способности осуществлять ключевые функции менеджера. В первой книге автор предупреждал, что построение такой команды — дело непростое, поскольку менеджеры, блестяще справляющиеся, например, с администрированием, обычно плохо понимают своих коллег, сильнейшая сторона которых — предпринимательство. Проблемы возникают и при взаимодействии менеджеров, ориентированных на результат, и тех, кого автор называет «интеграторами».

В новой книге Адизес в деталях описывает, что же нужно делать для того, чтобы преодолеть описанную выше трудность. Фактически, ответив в «Идеальном руководителе» на вопрос «что?» (что нужно делать, дабы преуспеть в управлении компанией), теперь он отвечает на вопрос «как?», который не менее важен для обеспечения этого успеха.

Книга построена просто: сначала автор описывает свою точку зрения на то, что такое менеджмент, потом кратко характеризует свою модель стилей менеджмента и рассказывает о том, что, по его мнению, представляют собой неправильные стили менеджмента. После этих вводных глав следуют рекомендации носителям приемлемых стилей менеджмента. В заключительных главах эти рекомендации сводятся воедино и автор объясняет, как необходимо общаться с людьми, склонными к использованию стилей менеджмента, отличающихся от вашего.

В чем привлекательность новой книги Ицхака Адизеса? На мой взгляд, она чрезвычайно практична. Ее можно весьма эффективно использовать для самообразования и самостоятельной отработки конкретных приемов менеджмента. Книга заставляет задуматься о том, что мы зачастую обкрадываем себя, инстинктивно стремясь общаться и работать с людьми, похожими на нас: ведь так проще. Те, кто сильно от нас отличается, кажутся нам странными и даже вызывают раздражение. А ведь именно они могут и раз-



нообразить нашу жизнь, и сделать то, на что мы не способны, или то, что мы не любим делать. Выработка симпатии к непохожим на нас людям — важная задача личностного роста.

В то же время модель Адизеса и представленные в книге рекомендации могут послужить замечательной основой для разработки тренингов, предназначенных для менеджеров всех уровней. Последний тезис может показаться спорным, поскольку в названии книги речь идет о развитии лидеров, а не менеджеров вообще. Однако я твердо убежден, что в современных организациях лидеры нужны на всех уровнях управления и что дихотомия «лидер — менеджер» ушла в прошлое: в наши дни эффективный менеджер всегда должен быть еще и лидером. При этом в лидеров не превращаются, оказавшись на вершине организационной иерархии, ими становятся, последовательно развивая лидерские качества и увеличивая масштаб лидерства. Поэтому чем раньше человек задумается о своих предпочтениях относительно стиля лидерства, тем больше у него шансов быстрее стать хорошим менеджером.

Чтение книги Адизеса навело меня на мысль о том, что ее идеи можно использовать как на открытых тренингах по командообразованию, так и на сессиях *team building* для конкретных команд управленцев, чего не скажешь о многих других идеях, используемых при построении команд. Дело в том, что командообразование — это форма групповой работы, весьма существенно зависящая от культурных традиций страны, где она реализуется. Американские методы *team building*, ориентированные на построение проектных команд, основаны на простой идее о том, что необходимо преодолеть индивидуализм, свойственный американской культуре. Проще всего это делается путем демонстрации преимуществ командной работы для индивида: большая часть приемов *team building* как раз и должна показать человеку, что его личный результат резко возрастает при работе в команде. Заметьте, что демонстрировать это можно и на открытых семинарах, где обучаются люди, не планирующие в дальнейшем работать вместе.

В нашей стране американские методы командообразования работают не всегда, поскольку россиянам свойственна специфическая форма индивидуализма, основанная на стремлении избавить свою личность от посягательств со стороны внешней среды. Преодолеть этот индивидуализм, демонстрируя увеличение личных достижений при работе в команде, невозможно, в том числе вследствие пониженной мотивации к достижениям, которой отличается большинство россиян. Основа командообразования в российском варианте — это формирование доверия к тем, с кем ты работаешь. С этой точки зрения открытые традиционные семинары по *team building* в России — занятие малоэффективное. Имеет смысл проводить их только для проектных команд, в которых людям предстоит длительное время работать

сообща. Модель Адизеса РАЕІ делает и открытые семинары в этой области целесообразными.

Действительно, на открытых семинарах, построенных на базе модели Адизеса, менеджер может отчетливее понять свои предпочтения в отношении стиля руководства, научиться быстро выявлять предпочтения других людей и строить с ними такие взаимоотношения, которые приводят к эффективному решению групповой задачи.

Стоит отметить, что, хотя идеи, изложенные в настоящей книге, легче освоить, если предварительно прочитать «Идеального руководителя», новая книга Адизеса, безусловно, представляет самостоятельный интерес. Она будет полезна буквально каждому, задумывающемуся не только о своей карьере менеджера, но и просто размышляющему над тем, как повысить свою эффективность во взаимодействии с другими людьми.

**С.Р. Филонович**

Д. ф.-м. н., проф.,  
декан Высшей школы менеджмента  
ГУ — Высшая школа экономики  
*Москва, ноябрь 2007 г.*

# Предисловие партнеров по изданию

Уважаемый читатель, вы держите в руках книгу признанного гуру менеджмента Ицхака Адизеса. Это уже не первая его работа, выпущенная в России. В ней он развивает идеи, заявленные в первой книге «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует», поэтому читать «Развитие лидеров» будет удобнее, если заранее ознакомиться с содержанием упомянутой работы.

Доктор Ицхак Калдерон Адизес — один из авторитетнейших экспертов по вопросу эффективной управленческой деятельности. Основная идея, которую он развивает в своих книгах, состоит в следующем: деловой мир находится в плену ошибочных представлений об индивидуалистическом характере менеджмента. Считается, что один-единственный менеджер должен олицетворять собой весь процесс управления, обладая непревзойденными навыками планирования, организации, развития, мотивации, руководства, поддержания дисциплины, коммуникации и формирования эффективных команд, способных самостоятельно справиться с поставленными задачами.

По мнению Адизеса, конечная цель менеджмента — сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Для этого он должен выполнять четыре функции: **производство результатов, администрирование, предпринимательство и интеграцию**. Каждая из них необходима, а в совокупности они достаточны для успешного управления.

Опираясь на свой многолетний опыт изучения этой проблемы во многих странах мира, Адизес утверждает, что даже лучшие лидеры компаний **не могут блестяще выполнять все четыре функции**. Одни менеджеры прекрасно разрабатывают концептуальные планы и идеи, но не способны отслеживать детали их реализации. Другие — талантливые интеграторы; они чутки, умеют поставить себя на место другого, однако не в состоянии принимать трудные решения. Это объясняется очень просто: четыре функции нельзя считать взаимоисключающими, однако они несовместимы в краткосрочном аспекте, т. е. одна мешает выполнению другой.

В чем же выход? Доктор Адизес убежден, что успешное управление возможно только в том случае, если отдельные функции выполняют разные люди. Нужно собрать вместе менеджеров с различными подходами и образом мышления. Вместо того чтобы разглагольствовать о руководителе, который планирует, организует и т. д., следует подумать о **взаимодополняю-**

**щей** управленческой команде. Именно она должна взять на себя функции **Производителя, Администратора, Предпринимателя и Интегратора**, поскольку ни один человек не справится с ними в одиночку.

Члены такой взаимодополняющей команды придерживаются разных подходов, но не копируют друг друга. Они допускают различия стилей и мнений и взаимно уравнивают тенденциозность своих подходов. Однако речь идет не о том, что нужно включить в команду того, кто знает маркетинг, того, кто разбирается в финансах, и того, кто сведущ в бухгалтерии. Речь идет о различиях темперамента и поведения.

Но как такие разные люди могут дополнять друг друга и работать вместе? Первым делом нужно уяснить, что носители разных стилей говорят на разных «языках», — в одни и те же слова и жесты они вкладывают разный смысл. Освоив язык тех, с кем мы работаем, мы можем сформировать взаимодополняющую команду и обеспечить благоприятные условия для ее работы. Конфликт между разными стилями неизбежен, но в такой обстановке он не станет деструктивным.

Эта книга поможет читателю определить собственный стиль управления и компенсировать его недостатки. Она научит вас находить общий язык с подчиненными, коллегами или начальниками, которые придерживаются иного стиля поведения, нежели вы сами. Материал изложен в форме рекомендаций носителям разных стилей.

Адизес условно делит руководителей на пять разных типов (Герой-одиночка, Бюрократ, Поджигатель, Горячий сторонник и Мертвый пень) и на интересных примерах, не только взятых из производственной практики, но и охватывающих разные аспекты жизни, в том числе семейные, рассматривает, как носители разных стилей общения взаимодействуют друг с другом.

Изложенные живым, выразительным языком, рекомендации Адизеса адресованы тем, кто готов работать над собой ради достижения поставленных целей, проявляя при этом склонность к самоанализу и способность уйти от стереотипов. Книги этого автора несут на себе отпечаток его неповторимой личности — исследователя, писателя, преподавателя. «Все мы разные, — говорит доктор Адизес. — И слава Богу. Иначе жизнь была бы нестерпимо скучной».

**Сергей Анисимов,**  
*генеральный директор группы компаний «Стинс Коман»*

# Предисловие автора

## Зачем нужна эта книга?

Впервые я изложил свою теорию менеджмента в книге *How to Solve Mismanagement Crisis*<sup>1</sup> (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. Сотрудничество с сотнями компаний из 48 стран мира значительно обогатило мое знание предмета и позволило переработать каждую главу в отдельную книгу. Глава о жизненных циклах развития компании превратилась в книгу *Corporate Lifecycles: Why Organizations Grow and Die and What to Do about It* (Paramus, N.J.: Prentice Hall, 1989) («Жизненные циклы компании: Почему развивается и умирает организация и что с этим делать»). Впоследствии эта книга была переиздана Институтом Адизеса в расширенном и дополненном виде.

Глава о том, как добиться расцвета организации, стала книгой *The Pursuit of Prime* («Погоня за расцветом», Santa Monica, Calif.: Knowledge Exchange, 1997), а глава о том, как управлять изменениями, выросла в книгу *Mastering Change* («Управление изменениями», Santa Monica, Calif.: Adizes Institute, 1992).

Остальные части исходной книги легли в основу серии из трех книг. В первой из них — *The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It*<sup>2</sup> — я рассказываю, почему невозможно стать безупречным руководителем, описанным в учебниках, которого пытается взрастить существующая система подготовки менеджеров.

Успешные и неудачные стили управления — речь идет *не* о совокупности абстрактных достоинств, которыми не обладает ни один человек в мире, а о существующих подходах, применяемых нормальными людьми, — освещаются во второй книге — *Management/Mismanagement Styles* («Стили успешного и неправильного менеджмента»).

Третья книга в данной серии (*Leading the Leaders*) *How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours* («Развитие лидеров: Как улучшить свой стиль управления и общаться с

---

<sup>1</sup> Ицхак Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. — *Прим. пер.*

<sup>2</sup> Ицхак Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — *Прим. пер.*

носителями иных стилей») — поможет читателю определить собственный стиль управления и компенсировать его недостатки. Она научит вас находить общий язык с подчиненными, коллегами или начальниками, которые придерживаются иного стиля, нежели вы сами. Материал изложен в форме рекомендаций носителям разных стилей. Эта книга будет полезна как высшим руководителям, которые занимаются коучингом, так и представителям молодой профессии корпоративных коучей<sup>1</sup>.

## Задачи книги

Эта книга — не тематический обзор литературы, хотя автор ссылается на опубликованные материалы, чтобы показать, что его опыт не уникален. В основе представленных рекомендаций лежат заметки с «поля боя» — наблюдения, сделанные автором при обучении высших руководителей по всему миру. Можно по праву сказать, что эта книга создавалась более тридцати лет.

Важно подчеркнуть, что цель этих рекомендаций — не изменить людей, но обогатить стиль управления менеджера. Слово «изменять» часто подразумевает радикальные перемены, например смену времен года — от зимы к лету. Личность не может перемениться столь же резко. Однако в наших силах сделать лето не таким знойным, а зиму менее студеной. Обогатить стиль не значит до неузнаваемости изменить личность и поведение. Цель коучинга — сделать каждого руководителя более гибким и научить его работать с носителями иных стилей.

Понятно, что речь идет не о смене парадигмы или коренном перевороте, а о постепенном и непрерывном совершенствовании. Но такова жизнь. Я не верю, что внутренняя сущность человека может измениться, хотя мне бывает очень непросто убедить в этом руководителей компании. «Почему он не меняется? — недоумевают они. — Вы поможете нам изменить его?» «Человек не может измениться, — отвечаю я в таких случаях, — но он может стать невыносимым или более гибким, и последнего часто вполне достаточно для того, чтобы с ним сотрудничать».

Внося ясность в формулировки, я стараюсь адекватно установить планку. Иногда компании нанимают коуча, рассчитывая, что его подопечные станут другими людьми. Того же мы ждем от партнера по браку, пока не поймем, что это невозможно. Не пытайтесь превратить рыбу в птицу — для этого не хватит целой жизни. Однако в наших силах помочь сработаться носителям разных стилей.

<sup>1</sup> Здесь автор использует термин *corporate coaches*, который иногда неточно переводят на русский язык словосочетанием «корпоративный тренер». *Coaching* (коучинг) — это специфический вид деятельности, отличный от тренинга. Поэтому в данном случае выражение Адизеса переведено как «корпоративные коучи», т. е. использована калька с английского для обозначения специалиста, занимающегося корпоративным коучингом. — *Прим. науч. ред.*

## Идея книги

В главе 1 данной работы я возвращаюсь к идее, которая легла в основу книги *The Ideal Executive*, — идеального лидера, менеджера или руководителя не существует и не может быть. Книжки и учебники, которые пытаются сделать из нас безупречных менеджеров, лидеров или руководителей, исходят из ложной посылки о достижимости идеала. Никто не может выполнять все функции лидера или менеджера безукоризненно. Каждый успешно справляется с определенными функциями, но никто не способен быть на высоте всегда и при любых обстоятельствах. Любой человек имеет свои достоинства и недостатки, но хотя никто не совершенен, считается, что руководитель должен быть непогрешим.

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 без труда обучить каждого. Тот факт, что разные люди по-разному подходят к организации, планированию и созданию мотивации, т. е. к управлению, попросту упускается из виду.

Идеального, безупречного руководителя нет и не может быть. Означает ли это, что все организации обречены на неправильное управление? Ничуть не бывало! Нас выручит взаимодополняющая команда. Но как люди, которые придерживаются совершенно разных стилей, могут дополнять друг друга и работать вместе?

Первым делом нужно уяснить, что носители разных стилей говорят на разных «языках», — в одни и те же слова и жесты они вкладывают разный смысл. Освоив язык тех, с кем мы работаем, мы можем сформировать взаимодополняющую команду и обеспечить благоприятные условия для ее работы. Конфликт между разными стилями неизбежен, но в такой обстановке он не станет деструктивным.

Задумайтесь, как воспринимают ваше поведение окружающие. Трезво оценив собственный стиль, вы поймете, что ваша манера общения может вызвать сложности у носителей иных стилей. Зная характер этих сложностей, вы можете внести соответствующие поправки. Задача данной книги — рассказать о том, как изменить свой стиль, чтобы научиться работать с другими людьми и научить их работать сообща.

## 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.

За эти годы я работал в 48 странах с компаниями, объем продаж которых составлял от миллиона до 15 миллиардов долларов, при стоимости активов до 120 миллиардов долларов, а численность сотрудников варьировалась от 15 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, мой опыт и знания в области стиля лидерства позволили мне 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.

В главе 1 я конспективно излагаю содержание первой книги в данной серии, «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует» (The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It). Я определяю понятие менеджмента, рассматриваю миф об идеальном менеджере и кратко формулирую собственную теорию менеджмента, описывая четыре функции — **P, A, E и I** — необходимые для успешного менеджмента. Далее я объясняю, почему эти функции несовместимы, почему они неизбежно конфликтуют и как действовать в случае конфликта. И наконец, я размышляю о том, что отличает хорошего руководителя от выдуманного идеального менеджера, найти которого столь же нереально, как повстречать единорога.

В главах 2 и 3 кратко изложено содержание второй книги — «Стили успешного и неправильного менеджмента» (Management/Mismanagement Styles), — поскольку, не владея этой информацией, читатель не поймет данную книгу. В главе 2 описаны стили менеджмента, которые имеют место, когда одна из **PAEI**-функций выполняется блестяще, а прочие удовлетворительно. Я называю носителей этих стилей производителем — **Paei**, администратором — **pAei**, предпринимателем — **paEi** и интегратором — **paEI**.

В главе 3 названные стили менеджмента сопоставляются с неправильным менеджментом, при котором одна-единственная функция выполняется в ущерб прочим. Здесь описаны руководители, которые способны выполнять не более одной из четырех основных функций — Герой-одиночка, **P---**; Бюрократ, **-A--**; Поджигатель, **--E-**; Горячий сторонник, **---I** и Мертвый пень, **----**, который не выполняет ни одной **PAEI**-функции.



(Если вы уже читали книги «Идеальный руководитель» (The Ideal Executive) и «Стили успешного и неправильного менеджмента» (Management/Mismanagement Styles), вы можете пропустить эти главы.)

В главах 4–7 даны рекомендации носителям каждого из четырех базовых стилей управления. Они помогут тем, кто знает свой стиль, внести в него необходимые поправки, чтобы компенсировать свои недостатки и успешно общаться с руководителями другого типа.

Каждому стилю посвящена отдельная глава. Рекомендации в каждой главе сгруппированы в соответствии с пятью основными видами управленческой работы — принятие решений, внедрение, формирование команд, управление персоналом и управление изменениями — и учитывают особенности поведения и манеры общения конкретного стиля. Изложение материала внутри разделов не имеет жесткой структуры. Все рекомендации сопровождаются краткими пояснениями.

В главе 8 дана сравнительная характеристика проблем отдельных стилей. Рекомендации носителям разных стилей сводятся воедино, что позволяет сопоставить присущие им недостатки и промахи. Прочитав эту главу, вы изумитесь, как организациям удается работать, не взрываясь под действием внутренних противоречий.

Главы 9 и 10 рассказывают о том, как общаться с начальником, подчиненным или коллегой, стиль которого отличен от вашего. (Манера общения зависит в первую очередь от собеседника, поэтому ваш собственный стиль при этом не имеет значения.) Лишь тот, кто умеет находить подход к людям, способен влиять на них, а чем больше влияние менеджера, тем выше качество его решений.

В главе 9 перечислены признаки, по которым можно определить базовый стиль человека, и универсальные рекомендации по общению с носителями разных стилей. В главе 10 даны конкретные рекомендации по взаимодействию с носителями каждого стиля при принятии решений, внедрении, формировании команд, управлении персоналом и управлении изменениями.

## Как читать эту книгу

Чтобы извлечь максимальную пользу из этой книги — в особенности если вам все еще кажется, что вы способны справиться с работой в одиночку без помощи тех, кто восполнит ваши недостатки, — сначала прочтите две первые книги в данной серии.

Мои рекомендации предназначены тем, кто готов совершенствоваться. Они станут отличным подспорьем для людей гибких и непредубежденных. Не следует думать, что ваш стиль лучше прочих. Имейте в виду, не все рекомендации актуальны для вас, во всяком случае, в текущий момент. Определите собственный стиль и выберите те, что применимы к вам.

Когда вы начнете изучать эти рекомендации, прочитывайте не более пяти-шести за раз. Пояснения к каждому тезису занимают не меньше страницы, а развивая его, можно написать целую книгу. Избыток информации утомляет мозг, — тот, кто попытается прочесть сборник анекдотов в один присест, быстро пресытится шутками и заскучает.

Я очень советую вам периодически перечитывать эту книгу по мере продвижения по служебной лестнице. Во-первых, это позволит вам не забывать изученные рекомендации, а во-вторых, в свете нового опыта то, что казалось несущественным ранее, может обрести значение и смысл. Я часто перечитываю собственные рекомендации, и в зависимости от того, что происходило со мной в последнее время, они могут показаться мне банальностью или озарением.

Все нуждаются в напоминаниях. Общаясь с людьми, я порой нарушаю собственные принципы. Я заметил, что, если я устал или взволнован, я не обращаю внимания на стиль своего собеседника и разговариваю с ним как с себе подобным. В такой ситуации мне ничего не стоит спровоцировать дисфункциональный конфликт или вложить в него свою лепту.

Имейте в виду, мои рекомендации не помогут менеджерам, у которых есть прочерки в **РАЕI**-коде. Если кто-то абсолютно неспособен выполнять одну из функций, ему не помогут никакие советы и усовершенствовать его стиль невозможно. Поэтому там, где речь идет о **P**-стиле, я имею в виду **Раеi**-менеджера, но никак не **P**---, а там, где упомянут **A**, подразумевается **раеi**, а не **-A**--.

## Стиль изложения

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.

## Просьба к читателям

Я буду рад, если вы поделитесь своим мнением об этой книге. Вызвала ли она какие-либо возражения? Согласуется ли ваш практический опыт с моими выводами или опровергает их? Напишите мне об этом.

Я учусь у каждого, кто делится со мной своими соображениями. Если у кого-то из читателей есть желание высказать свое согласие или несогласие с моими тезисами, поделиться опытом, любопытным случаем или карика-

турой, 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,*  
2004 г.