

65

A 30

Ицхак Калдерон Адизес

# ИДЕАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

ПОЧЕМУ ИМ НЕЛЬЗЯ СТАТЬ  
И ЧТО ИЗ ЭТОГО СЛЕДУЕТ

 альпина  
ПАБЛИШЕР

бизнес

Ицхак Калдерон Адизес

# Идеальный руководитель

Почему им нельзя стать  
и что из этого следует

Перевод с английского

*11-е издание*

**ВНЕСНО  
В КОМПЕТЕНТ**



**альпина  
ПАБЛИШЕР**

Москва  
2019

УДК 65.011; 658.3; 65.013  
ББК 65.290-2; 65.050.2; 88.37  
А30

Переводчик Т. Гутман  
Научный редактор С. Филонович  
Редактор П. Суворова

## Адизес И.

А30 Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — 11-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 264 с.

ISBN 978-5-9614-6550-1

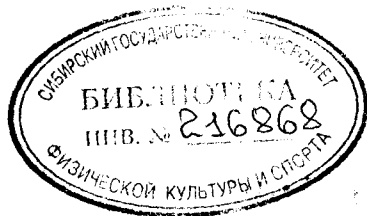
По мнению доктора Адизеса, менеджмент любой организации должен выполнять четыре функции: производство результатов, администрирование, предпринимательство и интеграцию. Для того чтобы осуществлять их одновременно, руководителю необходимо обладать многочисленными, порой взаимоисключающими, качествами. Адизес делает вывод: менеджмент — слишком сложный процесс, чтобы с ним мог справиться один человек. Идеального менеджера просто нет в природе.

Как же быть? Чтобы компания была эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, ею должна руководить команда менеджеров, состоящая из людей с взаимодополняющими стилями управления. По какому принципу подбирать сотрудников в такую команду? Как им правильно строить общение, чтобы даже неизбежные конфликты использовать для принятия качественных решений?

На эти и многие другие вопросы отвечает гуру менеджмента Ицхак Калдерон Адизес.

Книга адресована руководителям, сотрудникам кадровых агентств и всем, кого интересуют вопросы управления организацией.

УДК 65.011; 658.3; 65.013  
ББК 65.290-2; 65.050.2; 88.37



ISBN 978-5-9614-6550-1 (рус.)  
ISBN 0-937120-03-0 (англ.)

*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, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [tylib@alpina.ru](mailto:tylib@alpina.ru)*

- © Dr. Ichak Adizes, 2004
- © The Adizes Institute, 6404 Via Real, Carpinteria, California 93103, Tel: (805) 565-2901, fax: (805) 565-0741, [www.adizes.com](http://www.adizes.com)  
The Adizes Institute Publications
- © Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2019

# Оглавление

Благодарности .....	9
Об авторе .....	11
Предисловие научного редактора .....	13
Предисловие автора .....	17
<b>Глава 1. По ложному следу .....</b>	<b>25</b>
Сказка об идеальном менеджере (устаревшая парадигма) .....	25
Что такое «менеджмент»? .....	27
Ложная посылка .....	33
<b>Глава 2. Функционалистский взгляд .....</b>	<b>37</b>
Задачи менеджмента .....	37
Происхождение теории .....	38
Код (РАЕI) .....	39
Стили успешного и неправильного менеджмента .....	41
Суть и смысл .....	44
Стили менеджмента: производитель (Paei) .....	47
Управляем железной дорогой .....	49
Стили менеджмента: администратор (pAei) .....	50
Видеть сквозь туман .....	52
Генератор идей — (paEi) .....	53
Предприниматель — (paEi) .....	54
Принять религию .....	55
Стили менеджмента: интегратор (paEi) .....	59
(I)-функция и лидерство .....	61
Функционалистский взгляд: подведение итогов .....	61
<b>Глава 3. Что порождает неправильный менеджмент? .....</b>	<b>65</b>
Миф об идеальном менеджере .....	65
Несбыточная мечта .....	66
Извечный конфликт четырех функций .....	68
Несовместимость (P) и (A) .....	69
Несовместимость администрирования и интеграции .....	71
(P) угрожает (I), (I) угрожает (P) .....	74
Борьба между (E) и (I) .....	75
Конфликт между (E) и (A) .....	77
Несбыточная мечта .....	78

<b>Глава 4. Стили неправильного менеджмента</b> .....	81
Столкновение с неизбежным .....	81
Герой-одиночка (P--)	82
Бюрократ (-A-)	88
Поджигатель (--E)	93
Горячий сторонник (---I)	100
Общий знаменатель .....	103
Мертвый пень (----)	103
Что дальше? .....	108
<b>Глава 5. Работать вместе</b> .....	109
Реальная альтернатива: взаимодополняющая команда .....	109
Управленческий микс .....	111
Несколько классических комбинаций .....	113
Скверные новости .....	115
Неизбежность конфликта .....	117
<b>Глава 6. Умеем ли мы общаться?</b> .....	121
Окно стилей управления .....	121
Различия стилей .....	123
Прирожденные враги .....	123
Неизбежность непонимания .....	124
Согласие и несогласие .....	126
Действительное, желаемое и требуемое .....	127
Требуется переводчик .....	128
Еще конфликты .....	129
Что это значит .....	130
Конфликты, связанные с внедрением .....	131
Резюме .....	131
<b>Глава 7. Конструктивный конфликт</b> .....	133
Конфликт: хорошо или плохо .....	133
Ценить многообразие .....	135
Надеемся на общность интересов .....	137
Мучения, терпение и толерантность .....	138
Возвращаемся к парадигме .....	140
1. Люди .....	140
2. Процесс .....	141
3. Структура .....	142
4. Единые взгляды и ценности .....	143
Медленно, но верно .....	143
Резюме .....	144

<b>Глава 8. Правильное структурирование обязанностей</b> . . . . .	145
Экология организации . . . . .	145
Почему важна структура . . . . .	148
Всегда ли необходима реструктуризация? . . . . .	149
Составляющие хорошей организационной структуры . . . . .	151
Структурирование для обеспечения ответственности . . . . .	153
Когда хвост виляет собакой . . . . .	155
Возвращаемся к «функционалистскому» взгляду . . . . .	157
Классические примеры неудачной структуры . . . . .	157
Модель эффективной структуры . . . . .	159
Структура молодой компании . . . . .	160
Резюме . . . . .	161
<b>Глава 9. Стиль, соответствующий задаче</b> . . . . .	163
Ставим диагноз . . . . .	163
Управленческий микс . . . . .	165
Взаимодополняющая команда — задача-головоломка . . . . .	166
Кодируем должности: базовая модель . . . . .	170
Резюме . . . . .	176
<b>Глава 10. Правильный процесс: диалог</b> . . . . .	177
Вавилонская башня для менеджеров . . . . .	177
Кто ваш босс? Любой, кого вы хотите увлечь своей идеей! . . . . .	179
Как вести себя с (Р) — Производителем, или Героем-одиночкой . . . . .	180
Как вести себя с (А) — Администратором, или Бюрократом . . . . .	182
Как вести себя с (Е) — Предпринимателем, или Поджигателем . . . . .	186
Как вести себя с (И) — Интегратором, или Горячим сторонником . . . . .	188
Не ошибиться со стилем: поучительная история . . . . .	189
Резюме . . . . .	189
<b>Глава 11. Иной подход к менеджменту: команда вместо комитета</b> . . . . .	191
Плач по коммуникации . . . . .	191
Определяем термины: «указания», «правила» и «корпоративные принципы» . . . . .	193
«Железные правила» . . . . .	196
Действительное, желаемое и требуемое . . . . .	199
Вопросы, сомнения и возражения . . . . .	200
Защитное поведение . . . . .	201
Резюме . . . . .	203
<b>Глава 12. Правильные люди и общность взглядов и ценностей</b> . . . . .	205
Роль лидера . . . . .	205
Лидерство: быть большим пальцем . . . . .	206
Качества лидера . . . . .	207
Единство взглядов и ценностей . . . . .	220

## 8 ИДЕАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Представить облик компании.....	221
Процесс выработки стратегической концепции.....	222
Оцените конкурентов.....	223
Определите свое будущее.....	223
Группа оценки.....	224
Резюме.....	225
Единые взгляды на успех.....	226
<b>Глава 13. Поливая не то дерево?.....</b>	<b>227</b>
Не то дерево.....	227
Традиционный менеджмент препятствует реализации потенциала.....	228
Неправильный менеджмент порождает неправильный менеджмент.....	230
Школы, которые причиняют вред.....	231
Происхождение видов.....	233
Пробел в подготовке менеджеров.....	235
Резюме.....	236
<b>Глава 14. Миссия менеджмента и обучение лидеров.....</b>	<b>239</b>
Программируемость принятия решений.....	240
Эффективность обучения.....	243
Существующая система обучения отличается непоследовательностью.....	244
Пересмотр миссии образования.....	245
Что должны делать учебные заведения.....	246
Что может организация.....	248
Негативная сторона формального образования.....	252
<b>Библиография.....</b>	<b>255</b>
<b>Другие работы автора.....</b>	<b>258</b>