

Ицхак Калдерон Адизес

# УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ КОРПОРАЦИЙ

Перевод с английского Владимира Кузина

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

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

УДК 658  
ББК 65.290-21  
А30

Научные редакторы: Дмитрий Чичикалюк, сертифицированный консультант Российского офиса Института Адизеса, Certified Adizes Symbergetic™ Consultant, Институт Адизеса (Adizes Institute, USA); Ашот Сеферян, кандидат социологических наук, директор программы Executive MBA Института бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте РФ

Благодарим за помощь в работе над книгой Анну Чедия, личного помощника, литературного агента Ицхака Адизеса

**Адизес, И.**

А30 Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 512 с. : ил.

ISBN 978-5-00057-151-4

Любая организация переживает тот же жизненный цикл, что и человек: она рождается в муках, затем наступают детство, юность, зрелость. На самом деле люди начинают стареть с момента своего рождения. То же самое происходит и с организациями.

Разница этих процессов только в том, что для человека сыворотку вечной молодости еще не придумали, а для компаний она существует. Этот секрет рыночной молодости и задора изобрел один из лучших бизнес-мыслителей современности Ицхак Адизес.

Эта книга — «библия» метода Адизеса. Это единственная книга, в которой автор последовательно рассматривает все три основные составляющие части своей методологии. В ней вы найдете блестящие практические рекомендации по совершенствованию управления и ответы на вопросы: почему одни компании достигают колоссального, а также устойчивого расцвета, а другие стареют и умирают? какие проблемы на каком этапе развития нормальны, а какие аномальны? как быстро диагностировать и решить управленческие проблемы? какие четыре стили лидерства необходимы для успешного сотрудничества и руководства организацией?

Книга переведена на 30 языков.

УДК 658

ББК 65.290-21

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

**VEGAS LEX**

© Dr. Ichak Adizes, 2004

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-00057-151-4

# Оглавление

Предисловие от партнера издания .....	7
Предисловие автора .....	11
Предисловие к русскому изданию .....	13
Введение .....	25

## Часть I

### Что происходит?

Глава 1. Изменение и его последствия .....	34
Глава 2. Ухаживание .....	46
Глава 3. Младенчество .....	59
Глава 4. Бурные годы: «Давай-давай» .....	77
Глава 5. Второе рождение и взросление: Юность .....	103
Глава 6. Расцвет .....	120
Глава 7. Признаки старения .....	140
Глава 8. Стареющие организации: Аристократизм .....	173
Глава 9. Окончательный упадок: Охота на ведьм, Бюрократизм и Смерть .....	191

## Часть 2

### Анализ организационного поведения

Глава 10. Инструменты анализа.....	211
Глава 11. Предсказание жизненного цикла: метафорический танец.....	243
Глава 12. РАЕИ и жизненный цикл: этап за этапом.....	259
Глава 13. Предсказание способности решать проблемы.....	285
Глава 14. Причины старения организаций.....	306
Глава 15. Структурные причины старения.....	332

## Часть 3

### Как вырастить здоровую организацию

Глава 16. Организационная терапия.....	357
Глава 17. Лечение организаций на типичном пути: метод учета непредвиденных обстоятельств.....	369
Глава 18. Оптимальный путь.....	400

## Часть 4

### Приложения

Приложение А. Практические примеры.....	425
Приложение В. Исследование некоторых вечных вопросов.....	446
Резюме.....	457
Законы трансформации организаций.....	457
Об авторе.....	459
Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык.....	461
Об Институте Адизеса.....	462
Ключевые концепции методологии Адизеса.....	464
Примечания.....	476

# Предисловие от партнера издания

## **Когда в борьбе за успех не стоит забывать о том, на каком этапе развития находится компания**

Крупный успех составляется из множества предусмотренных и обдуманых мелочей.

*В. О. Ключевский*

Группа компаний «Стинс Коман» с завидной периодичностью поддерживает издание книг доктора Ицхака Калдерона Адизеса в России, продвигая идеи и методологию одного из мировых экспертов в области повышения эффективности работы компаний. Я уверена, что его подходы, глубоко востребованные в российской бизнес-среде, будут способствовать успеху компаний любого уровня, для которых все проблемы, возникающие на различных этапах развития, станут возможностью меняться к лучшему.

Это новая книга, где профессор Ицхак Адизес, обобщая свой тридцатилетний опыт работы с организациями, последовательно излагает, какие силы движут системами на разных этапах их жизненного цикла и как основатели бизнеса, рискуя личной жизнью, самоотверженно соединяют воедино идею, рынок, инвестиции и создают компании-монументы, которые «переживают своих творцов».

Жизненные циклы корпораций определяются не хронологическим возрастом, и для того, чтобы достичь Расцвета, совсем не обязательно, по свидетельству автора, «переживать все трудности периода роста. Есть оптимальный путь». Он заключается в том, чтобы понять и принять то, что изменения постоянны и неизбежны. «Пока мы хотим чего-то большего и лучшего, мы развиваемся, соответственно, у нас есть мотивация

к изменению, — констатирует автор. — Изменения должны быть ожидаемыми, прогнозируемыми, планируемыми и постоянно испытываемыми».

В то же время любые изменения влекут за собой проблемы, и чем успешнее организация, тем они более сложные. Но это неотъемлемый атрибут успешности. «Борьба за успех — это борьба с проблемами. Радуйтесь. Без проблем вы были бы мертвы».

Задача менеджеров компании не только в том, чтобы постоянно решать возникающие проблемы, но и в том, чтобы быстрее всех принимать правильные решения с учетом структуры организации. Именно структура, по мнению доктора И. Адизеса, обуславливает поведение организации и определяет ее стратегию.

Как гласит арабская пословица, «Дьявол скрывается в деталях», потому, продумывая структуру организации, нужно конкретизировать все аспекты. «Чтобы при продвижении вперед были укреплены тылы и не обвалилась вся конструкция, структура организации не должна быть набором случайных решений».

Сегодняшний день, по методу доктора И. Адизеса, нужно планировать с учетом ожидаемых завтрашних событий, что требует креативности и готовности рисковать. Поэтому среди четырех управленческих ролей — Производство результатов (Р), Администрирование (А), Предпринимательство (Е) и Интеграция (И) — автор особо выделяет Предпринимательство, считая, что именно оно поддерживает жизнь в организациях.

Продвижение компании к заветной цели — Расцвету — ускоряет продвижение к духовности. Чтобы быть функциональной, то есть результативной, организация изначально должна определить, для чего она существует, на кого ориентирована и какие потребности будет удовлетворять. Другими словами, устойчивый бизнес, по свидетельству И. Адизеса, является духовно мотивированным и социально ответственным.

Сотрудникам необходимо знать, что их ожидает, чувствовать, что они могут добиться желаемого результата, и иметь личную причину для выполнения задания. «Когда люди верят в то, что они делают, они стараются работать больше и лучше».

Кроме обширной аналитической части, книга включает и «практические рецепты действий». Методология доктора И. Адизеса, как он сам называет, симбергетическая, позволяет определить положение организации на кривой жизненного цикла и наметить дальнейшую стратегию развития. Она дает возможность повысить осознанность взаимосвязей внутри коллектива. Его практические рекомендации по совершенствованию управления будут полезны, в первую очередь, собственникам бизнеса и топ-менеджерам, которые, проанализировав изложенный в книге

материал, могут постараться избежать «хирургического вмешательства», уберечь себя от принятия неверного управленческого решения, способного привести компанию к гибели.

В книге даны ответы на вопросы: почему одни компании достигают колоссального расцвета, а другие канут в небытие? какие болезни роста нормальны, а какие аномальны? какими методами можно быстро диагностировать и решить управленческие проблемы?

Все в наших руках...

*Ирина Слесарева, вице-президент по маркетингу и HR  
группы компаний «Стинс Коман»*

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

# Предисловие автора

В настоящее время Россия переживает сложный процесс трансформации, сопровождающийся глубокими изменениями во всех сферах жизни. Страна переходит от плановой экономики к рыночной, и этот переход сопровождается кризисными явлениями в политической, экономической и культурной жизни на самых разных уровнях: общества, организации, семьи и отдельной личности.

Методы управления в России также изменяются: от административно-командных, унаследованных от Советского Союза, к менее иерархическим и менее жестким — как того требует рыночная экономика. Кроме того, на смену старым управленцам, придерживавшимся авторитарного стиля руководства, приходят молодые, отличающиеся более гибким мышлением; рабочие в России стремятся адаптироваться к новым условиям; а российские менеджеры ищут методы управления, сочетающие в себе особенности российской культуры и западную эффективность.

Используя инструменты, предоставленные в этой книге (этот параграф будет лучше понят теми, кто уже прочитал книгу), можно сказать, что трансформация характеризуется попытками ослабить (А) и усилить (Е) и эти изменения влияют на (I); таким образом, российское общество в определенной степени переживает процесс дезинтеграции.

Я верю, что эта книга представит концептуальные инструменты, которые смогут оказаться полезными по крайней мере для лучшего понимания происходящих изменений или, в итоге, для содействия тому, чтобы эти изменения оказались более продуктивными и эффективными и вызвали минимальную дезинтеграцию.

В течение последних 35 лет, работая со многими компаниями из более чем 50 стран, я занимался внедрением систем управления изменениями, которые я сам разработал и о которых рассказываю в данной книге (одной из семи книг, посвященных описанию моей методологии). Эта книга создана на основе опыта сотрудничества с моими клиентами из разных стран мира, и каждый ее параграф отражает то, что происходило с реальными людьми, и то, какие выводы я сделал на основе анализа их успехов и неудач. Эта книга переведена на 30 языков, а изложенная в ней методология используется теперь более чем в 50 странах мира. Поэтому я твердо уверен, что представленный в ней материал будет применим и в России. Я искренне надеюсь, что она вооружит современных российских менеджеров новыми методами понимания того, как и почему изменяются организации, а также инструментами управления, позволяющими сделать эти изменения максимально спокойными и эффективными для достижения краткосрочных и долгосрочных успехов их компаний.

# Предисловие к русскому изданию

Уважаемый читатель!

Вы держите в руках удивительно интересную и практичную книгу по менеджменту. Думаю, не ошибусь, если скажу, что это *лучшая и наиболее полная из книг*, принадлежащих перу известного «гуру» управленческой теории доктора *Ицхака Адизеса*. Одновременно — это и одна из лучших книг по менеджменту, написанных за последние два десятилетия. В книге в наиболее полной версии излагается прикладная управленческая теория, известная во всем мире как «методология Адизеса».

Доктор Адизес является плодовитым автором. Он написал и издал две дюжины книг по бизнесу и менеджменту, где на основе своей методологии рассмотрел вопросы жизненного цикла организации, лидерства, управления изменениями, стратегии и др. Но это не все. Каждая вторая книга Адизеса становилась управленческим бестселлером, что, согласитесь, случается не часто. Его книги были переведены на многие языки мира и изданы в десятках стран. Это поставило имя автора в один ряд с классиками управленческой теории первой величины.

Однако даже среди многочисленных бестселлеров Адизеса книга «Управление жизненным циклом корпораций», которую вы держите в руках, занимает особое место. Почему это так? Потому что *это единственная из его книг, где автор последовательно рассматривает все три основные составляющие части своей методологии*, параллельно демонстрируя, как эта методология используется на практике для решения наиболее сложных

управленческих проблем. И не будет преувеличением сказать, что, если бы Адизес написал и издал только эту книгу и ничего больше, этого было бы достаточно, чтобы навсегда войти в историю управленческой мысли.

У книги есть еще одно немаловажное отличие: она написана удивительно метким языком. Даже наиболее сложные моменты объясняются просто и логично. Автор обладает даром образного мышления и умением заинтриговать и повести за собой читателя, постепенно и легко преодолевая вместе с ним все более неожиданные и загадочные повороты лабиринта управленческой мысли. Едва ли не на каждой странице вы встречаете оригинальные управленческие афоризмы, множество шуток и удачных сравнений. Все это делает чтение не только полезным, но и весьма увлекательным.

\* \* \*

С доктором Ицхаком Калдероном Адизесом<sup>\*</sup> судьба в первый раз свела меня на международной конференции Ассоциации школ бизнеса стран Центральной и Восточной Европы (СЕЕМАН) в Киеве, где он выступал с докладом о своей методологии.

За два десятилетия активной работы в российском бизнес-образовании мне посчастливилось послушать едва ли не всех основных «гуру» современного менеджмента. Если добавить к этому более чем десятилетний опыт руководства одной из ведущих бизнес-школ страны и возможность отследить на практике реальную применимость очередной модной концепции, можно понять мое достаточно критичное отношение к мировым авторитетам в области управления. Обычно на встречи с «гуру» я приходил, уже составив вполне определенное мнение об авторе по его книгам, прочитанным в русском переводе или в англоязычном подлиннике. Некоторые из авторов производили сильное впечатление, дополняя своеобразной манерой подачи материала на презентациях то, что ранее излагали в книгах. После этого обычно их книги хотелось перечитать или хотя бы пересмотреть еще раз. Презентации же большинства других вызывали разочарование. После их окончания оставалось некое неудовлетворение, подсознательное сомнение: «Неужели человек, который так плохо выглядел на сцене полчаса или час назад, действительно сам мог написать книги, сделавшие его известным?»

---

\* С 1 января 2006 года доктор Ицхак Адизес является научным консультантом программ Института бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

С Ицхаком Адизесом все произошло с точностью до наоборот. Хотя с теорией жизненного цикла организации, носящей его имя, я был неплохо знаком по бизнес-литературе, собственно книг автора я до этой встречи не встречал и в подлиннике их не читал. Что, впрочем, отнюдь не понизило степень моей критической предвзятости перед началом презентации.

Чтобы читатель почувствовал атмосферу форума, которая сложилась на момент выхода доктора Адизеса на трибуну, отмечу, что программа первого дня была весьма насыщенной. Поэтому в конце рабочего дня (выступление Адизеса было последним) мы — деканы, ректоры, директора полутора сотен школ бизнеса Восточной и Западной Европы, Азии и Америки — порядком устали. К этому стоит добавить, что добрая половина из двух сотен участников конференции (включая автора) были «долгожителями» в бизнес-образовании и за свою карьеру имели возможность «вживую» наблюдать на трибуне Майкла Портера, Манфреда Кэ де Ври, Генри Минцберга, не говоря уж об эпатажно-неглубоком тандеме Нордстром — Ридестролле. Покорить такую искушенную, да еще и усталую, аудиторию громким именем было невозможно. Требовалось показать настоящий профессионализм. И не в дидактически ублаживающей форме, как вещают, скажем, авторы книг о «карте сбалансированных показателей», а в форме искрометной презентации. Не рассчитывая на то, что это будет так, я специально сел ближе к выходу, чтобы иметь возможность незаметно удалиться из зала. Киевский Крещатик, покрытый красно-желтой листвой бабьего лета, был сильным конкурентом в борьбе за мое вечернее время. Однако выступление доктора Адизеса превзошло ожидания. Своей харизмой и увлеченностью он буквально втянул нас в режим совместного анализа сложных управленческих ситуаций, в поиск нетривиальных решений. А его отменное чувство юмора (так похожего на одесский юмор) заставляло аудиторию смеяться и аплодировать каждые пять-десять минут.

Талантливых ученых и одновременно консультантов-практиков всегда отличает метафоричность речи, использование ярких сравнений, шуток и юмора. Эти особенности широко представлены во всех статьях и книгах доктора Ицхака Адизеса. Ответы на вопросы, касающиеся сложнейших проблем управления, Адизес формулирует настолько ярко и просто, что многие из его формулировок заслуживают, по нашему мнению, того, чтобы быть изданными в форме специального сборника управленческих афоризмов.

\* \* \*

Парадоксально, но вплоть до последнего времени имя Ицхака Адизеса и его методология были известны в нашей стране лишь узкой группе

профессионалов. Переводов его книг и статей на русский язык не было. Однако ситуация, похоже, начинает исправляться. Теория Адизеса становится все более популярной и даже модной. Статьи о его методологии публикуются в ведущих российских деловых изданиях. Готовятся переводы книг. И, по нашему мнению, знаково, что среди первых книг автора, издаваемых в России, находится его лучшая книга: «Управление жизненным циклом корпораций». Причем издается одним из лучших издательств в добротном, профессионально выполненном переводе, позволяющем сохранить стройную логику, колоритный язык и искрометный юмор автора.

\* \* \*

Книга «Управление жизненным циклом корпораций» состоит из трех логически взаимосвязанных частей, где излагаются ключевые элементы «методологии Адизеса», а также из приложений и проблемных ситуаций («кейс стадиз»), объединенных в четвертую часть.

Здесь иллюстрируются и детализируются положения и выводы, рассмотренные ранее. Что же касается первых трех частей, то они представляют собой классическую исследовательскую триаду: анализ — анализ — синтез. Вначале автором подробно анализируется теория жизненного цикла — базовая, конструирующая часть его методологии (два десятилетия назад именно теория жизненного цикла принесла Адизесу всемирное признание). На нее накладывается анализ личностных качеств или стилей, которыми должен обладать руководитель успешной организации. В результате синтеза мы получаем блестящие практические рекомендации по совершенствованию управления: рассмотрение того, какие управленческие стили должны доминировать или отступать в тень на конкретных этапах жизненного цикла.

Стоит обратить внимание читателя на то, что первая и вторая части методологической триады (первая и вторая части книги соответственно) сами по себе практичны и инструментальны. Они могут использоваться каждая по отдельности, поскольку связаны с решением задач и проблем, которые ежедневно встают перед практикующими менеджерами. Вместе с тем именно третья, или интегрирующая, часть несет в себе наибольший практический потенциал, дает наибольшее число инструментальных ориентиров. Чтение первой или второй частей возможно по отдельности, вне взаимосвязи друг с другом (что позволяло автору неоднократно издавать их в форме отдельных книг). В отношении третьей части это не так. Понимание третьей, синтетической или интегрирующей, части теории Адизеса невозможно без знания и осмысления материала первой и второй частей. Без этого ее понимание и использование на практике затруднено.

Остановимся кратко на содержании основных частей книги и элементов методологии Адизеса.

\* \* \*

Всем, кто работал в бизнесе, хорошо известно, что жизненный цикл организации похож на жизнь человека. Организация рождается в творческих и предпринимательских муках. Переживает трудности и радости отрочества и юности. Достигает зрелости. А затем многие организации начинают стареть, дряхлеть. Их постепенно вытесняют с рынка молодые и динамичные конкуренты. За старостью следует организационная смерть. О которой так и хочется сказать: «неизбежная».

Однако здесь-то и начинается самое интригующее. В отличие от жизни людей жизненный цикл организации не ограничен каким-то временным периодом. Известны многочисленные примеры организаций, которые десятилетиями находятся в фазе расцвета и зрелости, сохраняя рыночную молодость и задор. Подобно Дориану Грею, знаменитому персонажу Оскара Уайльда, эти организации будто открывают секрет вечной молодости. Их торговые марки десятилетиями, а то и столетиями не сходят с первых полос деловых журналов и газет. Их руководители и владельцы становятся символом жизненного успеха и образцом для подражания нескольких поколений бизнесменов, менеджеров и предпринимателей. Как это им удается? Ведь известно, что подняться на вершину легче, чем удержаться на ней.

В бизнесе, как в горах, на самой вершине всегда холодно и неуютно. Того и гляди, налетевший неожиданно ветер перемен сдует в пропасть. Именно здесь начинается проверка характера, физической формы и воли к победе. Успех расслабляет. И испытание успехом, славой, признанием, которые приходят к компании и ее руководству на стадии расцвета и зрелости, является самым сложным. Это время, когда менеджмент компании, что называется, проходит проверку на прочность. Это период, когда внезапно становится ясно, в какой мере достигнутые ранее успехи были связаны с силой личности их лидера, его стратегическим видением, его способностью создать сплоченную команду и повести ее за собой, а в какой — результатом удачи и благоприятного стечения обстоятельств на рынке. Многим руководителям, испытавшим в своей карьере эйфорию от успехов и роста, знаком этот всегда неожиданно возникающей «момент истины», когда приходится переоценивать былые ценности и искать новые ориентиры. Когда эйфория успеха сменяется своего рода управленческим похмельем, развитие компании неожиданно замедляется, коллектив, казавшийся еще вчера командой единомышленников, начинают сотрясать открытые и скрытые конфликты, еще вчера ясные перспективы исчезают

в пелене тумана внутренних и внешних проблем и т. д. И для компаний, чьи руководители не понимают, что оставаться «наверху», не проводя регулярных и фундаментальных изменений, нельзя, что достижение фазы расцвета — всегда начало нового этапа жизни организации, что этот новый этап в чем-то сложнее и ответственнее, чем фаза роста, — для этих компаний рост и расцвет сменяются спадом. А на горизонте вместо лучезарных высот начинает маячить пугающая перспектива банкротства и выхода из игры.

Вечные управленческие вопросы: как поднять свой бизнес на лучезарную вершину успеха? Какие фазы развития надо при этом пройти, какие трудности преодолеть, какие проблемы вовремя решить? И самое главное, как удержаться на вершине? Как почувствовать заранее, где неизбежные проблемы роста превращаются в организационные патологии, омертвляя целые участки деятельности компании, угрожая успеху? *На эти вопросы отвечает первая часть книги Адизеса.*

\* \* \*

Успешный менеджер и лидер обычно обладает особым типом интеллекта, который отличается от интеллекта ученого. Этот тип интеллекта называют эмоциональным. Наличие эмоционального интеллекта подразумевает способность убеждать людей, вдохновлять и вести за собой. Это особый талант, ставший в последние годы предметом специального исследования в теории менеджмента. С легкой руки таких «гуру» теории менеджмента, как Джон Голон и Манфред Кэ де Ври, развитие эмоционального интеллекта трактуется сегодня как едва ли не самое важное для успеха в бизнесе. Очень часто гениальные ученые имеют слабый эмоциональный интеллект. То же верно и в отношении многих, хотя далеко не всех, студентов-отличников. И наоборот, люди с интеллектом, недостаточным для освоения сложной фундаментальной науки, *иногда* (хотя и не часто) оказываются наделенными от природы недюжинным эмоциональным интеллектом.

В этой связи не могу не вспомнить, как на одном из форумов российского делового сообщества ко мне подошел представительный мужчина в возрасте тридцати с небольшим и спросил: «Вы меня помните? Я был вашим студентом в МГИМО». Поскольку до перехода в бизнес-образование автор этих строк почти 16 лет преподавал в своей *alma mater* политическую экономию, а затем микро- и макроэкономическую теорию, вопрос не удивил. И я вежливо и привычно ответил: «Откровенно говоря, нет. Извините. И спасибо, что вы меня помните». Но разговор на этом не закончился. Мой бывший студент продолжал: «А вот я хочу напомнить вам, что пересдавал вам “политэк” несколько раз и получил у вас тройку на выпускном “гэке”».

Хочу, чтобы вы знали, что были неправы. Ведь теперь я собственник и генеральный директор крупнейшей в России дилерской сети по продаже зарубежных автомобилей». И он протянул мне свою визитную карточку.

Мой бывший студент был прав и неправ одновременно. Неправ, потому что, судя по всему, природа обделила его талантом исследователя-теоретика. Ему тяжело давались понятия абстрактной теории. И ученый из него вряд ли когда бы то ни было мог получиться. Прав, потому что плохая успеваемость по теоретической и оторванной от жизни дисциплине скрыли от меня талант другого рода, которым он, несомненно, обладал, — талант организатора и лидера.

Природа при распределении талантов стремится соблюдать определенную справедливость. Певцы с сильным голосом и абсолютным слухом редко способны к балету. И наоборот. Можно по пальцам пересчитать гениальных математиков, обладавших даром художника или поэта. Или поэтов, которым удалось внести вклад в математику или физику. Сказанное верно и применительно к таким профессиям, как ученый-исследователь, преподаватель-консультант и бизнесмен или менеджер. Сказанное подмечено в знаменитом вопросе-афоризме, возникшем, кажется, уже в период перехода к рынку: «Если ты такой умный, то почему ты такой бедный?» Действительно, научный интеллект не обязательно дополняется природной бизнес-смекалкой и умением выстраивать отношения с людьми, вести людей за собой, то есть интеллект эмоциональным.

Однако понять, что такое эмоциональный интеллект, значительно проще, чем разложить это понятие на составные части. Что стоит за этим? Какие черты должны доминировать в характере лидера, чтобы люди верили в него, шли за ним? Какими чертами должен обладать идеальный руководитель? *Ответам на эти вопросы посвящена вторая часть книги Адизеса*, где рассматриваются четыре доминанты характера или четыре стиля лидерства, которые необходимы для успешного руководства компаний.

\* \* \*

Ваша компания растет. Это не может не радовать. Одновременно вы чувствуете, что на решение всех проблем вас уже не хватает. Попытки еще более уплотнить время больше не дают ощутимых результатов. Время на отдых, друзей и семью сведено к минимуму. Других резервов — нет. Работа с интенсивностью белки в колесе все чаще порождает полосы депрессивного настроения. А что же заместители? Почему они не решают вопросов? Почему вам все время приходится вмешиваться и что-то корректировать. Очевидно, что в стиле менеджмента, в самом себе и своем окружении необходимо что-то менять. Но неясно что.

Описанная ситуация знакома многим не понаслышке. В поисках выхода мы обращаемся к управленческой науке, пытаемся понять, как стать идеальным менеджером и лидером. Однако чтение книг также не улучшает настроения. Из них выясняется, что для успеха менеджер должен одновременно обладать множеством качеств:

- способностью постоянно заботиться об интересах клиентов и имидже компании, быть готовым неустанно работать в этом направлении;
- быть отличным администратором, то есть уметь рационально организовать, упорядочить, систематизировать работу подчиненных, наладить строгую и своевременную финансовую отчетность и контроль;
- быть «впередсмотрящим», креативным и предприимчивым. То есть иметь стратегическое видение, врожденное чувство инноватики, готовность к риску, способность к неординарным решениям и видению перспективы;
- быть творцом принципов сильной корпоративной культуры, воспитателем коллектива, опытным антикризисным управляющим, вдумчивым отцом-интегратором, харизматическим вдохновителем командной работы во имя корпоративных целей.

Однако менеджеров, обладающих всеми перечисленными качествами, в природе не существует и существовать не может, поскольку эти качества являются взаимоисключающими и не могут в одинаковой мере доминировать в характере ни у одного человека. И, следовательно, бессмысленно загонять себя в тупик, стремясь объять необъятное.

А коль скоро это так, то хороший менеджер-лидер не должен стремиться быть везде лучшим, а должен организовать руководящий состав компании так, чтобы все важнейшие качества и таланты, которые необходимы для успешного роста компании, были представлены в ее руководстве. Таких основных качеств (их можно назвать стилями лидерства, характеристиками менеджера, доминантами характера или «витаминами успеха», как их называет Адизес) не так уж и много. Точнее — их всего четыре. Однако, по Адизесу, именно их синергетическое сочетание подпитывает растущую компанию, как витамины — живой организм, обеспечивая успех и развитие.

Почему этих стилей руководства и лидерства именно четыре? И что это за стили или что это за «витамины успеха»? Для успешного управления компанией, утверждает Ицхак Адизес, руководство компании должно обладать следующими доминантами характера, и, следовательно, в руководстве должны быть следующие четыре типа руководителей: «**Производитель**», «**Администратор**», «**Предприниматель**» и «**Интегратор**».

Первый тип руководителя — это ориентированный на результат «**Производитель**». Он должен отвечать за производство товаров и услуг. Его роль

или стиль руководства обозначается латинской буквой «Р» — от английского слова **Producer**. Для правильного понимания уточним: результатом, к которому должна стремиться любая компания, является качественное удовлетворение потребностей клиентов. Если компания удовлетворяет потребности клиентов, клиенты возвращаются в компанию за продуктами или услугами вновь и вновь. Клиенты ведут в компанию своих друзей. Доля рынка растет. Именно в неустанной работе на благо клиентов и состоит роль **Производителя**, а реализации этой функции способствует управленческий витамин или доминанта характера — «Р».

Однако на рынке важно не только удовлетворить потребности клиента, но и сделать это с минимальными издержками, чтобы получить прибыль. Здесь роли Производителя **уже** недостаточно. Удовлетворение потребностей клиентов — *необходимое, но далеко не достаточное* условие для получения прибыли. Можно качественно удовлетворять потребности клиентов, затрачивая на это непомерные ресурсы, большие, чем тратят конкуренты. Клиент в этом случае останется доволен. А компания разорится.

Проблемой оптимизации использования ресурсов занимается *второй тип руководителя* — «**Администратор**». Его стиль руководства обозначается буквой «А» — от английского слова **Administrator**. Роль Администратора в том, чтобы упорядочить, систематизировать процесс управления компанией, минимизировать используемые ресурсы, провести стандартизацию документооборота и процедур. Добиться того, чтобы, образно выражаясь, не требовалось вновь изобретать велосипед каждый раз, когда надо куда-то поехать. Именно усилиями Администратора в компании устанавливается бюрократический порядок: прописываются функциональные обязанности, разрабатывается порядок согласования основных решений, определяются права и обязанности руководителей различного ранга.

Однако эти две роли, обеспечивая функционирование и конкурентоспособность компании в настоящем, никак не связаны с ее развитием, с ее адаптацией к быстро меняющейся деловой среде, с подготовкой к удовлетворению будущих потребностей клиентов. Разработка подходов к тому, что ждет компанию завтра, способность вести себя проактивно, предвосхищать развитие рынка требует особого дара и недюжинной креативности. Роль, связанную с реализацией этих функций, играет *третий тип руководителя* — «**Предприниматель**». Его стиль руководства обозначается буквой «Е» — от английского слова **Entrepreneur**.

Предприниматель — глашатай и инициатор изменений. Он постоянно ориентирован на будущее. Настоящее ему скучно и неинтересно. Он полон идей и планов, которыми зажигает окружающих. Таких людей обожают и боятся. Особенно по понедельникам и после длинных международных

перелетов: у них было время побыть наедине со своими идеями, проанализировать ситуацию. И они вываливают на испуганных подчиненных ворох революционных идей, требующих немедленного пересмотра всего и вся. И пусть эти идеи часто зеленые и незрелые, но они зовут к развитию. И пусть компания из-за Предпринимателя также остается зеленой, делает ошибки и никак не достигает зрелости. Фаза зрелости, когда бизнес идет по накатанной дороге, а процедуры управления превращаются в рутину, чревата неожиданным упадком.

Четвертый тип руководителя — «**Интегратор**». Это руководитель-лидер, творец ценностей и традиций, создатель корпоративной культуры. Его роль — одна из наиболее сложных и важных в управлении организацией. В методологии Адизеса она обозначена латинской буквой «**I**» — от английского слова **Integrator**. Интегратор — это не только и даже не столько хороший менеджер, сколько в первую очередь лидер. Это творец корпоративной культуры, человек, который делает жизнь организации осмысленной, создает общую для всех работников и менеджеров систему ценностей, норм и принципов, единую общую стратегическую цель. Этот человек озвучивает миссию компании и убеждает всех, что во имя этой миссии можно, нужно и интересно работать вместе. Благодаря его деятельности в компании поддерживается органическое единство.

В идеальном случае в каждый данный момент в руководстве компании должны быть представлены все четыре типа руководителя, то, что, согласно буквенным обозначениям, принятым в методологии Адизеса, выглядит как код — **РАЕI**. Но поскольку, как мы уже отметили, одновременно и в равной мере все эти типы руководителей доминировать в руководстве компании не могут, в каждый данный момент один или два из них выступают на первый план, а другие временно отступают в тень. Причем в том, кто должен «сражаться на первой линии» и кто — уходить в тень, есть строгая логика. В коде Адизеса это обозначается через заглавные и маленькие буквы. Скажем, если на данном этапе вы как первый руководитель убеждены, что вашей организации нужно навести порядок в функциональных обязанностях (стиль «**A**» — Администратор) и одновременно укрепить корпоративную культуру (стиль «**I**» — Интегратор), ваш управленческий код приобретет следующий вид: **pAeI**.

Преобразование тех или иных стилей руководства в доминирующие строго связано с той фазой жизненного цикла, на которой находится организация. Понимание того, какие стили менеджмента должны доминировать именно на данном, конкретном этапе развития компании, позволяет первому руководителю добиться успеха и избежать многих серьезных ошибок, которые Адизес называет управленческими патологиями. Но это еще не все. Так же

как части человеческого организма стареют с разной скоростью (скажем, плохо работающее сердце не обязательно подразумевает преждевременно состарившуюся печень и т. п.), так и различные отделы и службы крупных организаций могут в каждый данный момент находиться на разных фазах жизненного цикла. И, следовательно, выстраивание практической системы эффективного управления в каждом из этих отделов и служб требует индивидуально составленного управленческого кода, соответствующего особенностям этапа развития. Но понимать, какой код нужен в каждый данный момент для каждого данного подразделения, тоже недостаточно. Первый руководитель еще должен уметь максимально бесконфликтно убедить своих заместителей, что кто-то из них выступает на первый план, а кто-то уходит в тень. *О том, как решать все вышеперечисленные проблемы, и о многих других психологических подсказках, которые так нужны менеджерам в их практической деятельности, идет речь в третьей части книги.*

\* \* \*

*На кого рассчитана данная книга?* Собственно, то, что мы сказали о содержании и стиле книги до этого, уже дает ответ на вопрос. *В первую очередь — на практикующих бизнесменов, менеджеров и лидеров.* Причем, по нашему мнению, в книге найдут много интересного и полезного как те, кто управляет малым и средним бизнесом, так и те, кто находится у руля крупных финансово-промышленных империй. Почему это так? Потому что книга Адизеса посвящена в первую очередь психологии управления, взаимосвязи личности руководителя и успешной работы компании на рынке. А эти проблемы одинаково волнуют руководителей вне зависимости от размера фирмы.

Помимо бизнесменов, менеджеров, лидеров книга представляет большой интерес и еще как минимум для двух целевых групп. Первая из этих групп — профессорско-преподавательский состав, практикующие консультанты и тренеры по оргразвитию, занятые в программах бизнес-образования. Книга даст этой группе людей много ценных рекомендаций и обобщений, неожиданных подходов к хорошо известным проблемам, а также инструментальную методологию для анализа.

Хотим особо обратить внимание этой группы читателей на тот факт, что теория управления на разных фазах жизненного цикла организации, представленная в настоящей книге, дает простую и логическую основу для рассмотрения одного из наиболее сложных для преподавателя и тренера разделов бизнес-образования: речь идет о разделе «Управление изменениями». Несмотря на огромное обилие литературы по теме и появляющиеся

каждые полгода очередные звездные бестселлеры, рынок хороших и практичных книг по управлению изменениями удивительно скуден. Это делает поиск материалов по прикладной теории, на основе которых возможна работа по теме с требовательной и серьезной аудиторией профессиональных менеджеров и собственников предприятий, занятием исключительно сложным и затратным с точки зрения времени. По нашему мнению, книга Адизеса позволяет в значительной мере решить эту проблему. Она выступает как своего рода нить Ариадны и проводит вас через хитросплетения управления изменениями, формулируя подходы для сканирования организационных и управленческих патологий.

Третья и самая многочисленная группа читателей, для которых эта книга, несомненно, представит интерес, — это *профессорско-преподавательский состав высшей школы и студенты и магистранты вузов и университетов России и СНГ*. По нашему мнению, эта группа заинтересованных читателей найдет в книге новую оригинальную и стройную управленческую теорию, к тому же четко ориентированную на решение практических управленческих задач. Богатый и образный стиль книги, так не похожий на стиль большинства теоретических учебников по менеджменту, думаю, также порадует эту группу читателей.

В добрый путь, уважаемые читатели! Я верю, что книга вам обязательно понравится!

*С. П. Мясоедов,  
доктор социологических наук, профессор, проректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС); директор Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС; президент Российской ассоциации бизнес-образования*

# Введение

В этой книге я представляю теорию жизненных циклов организаций и принципы осуществления организационных изменений, которые я разработал и применял на практике в течение последних тридцати лет. Эта теория и эти принципы позволяют нам отличить нормальные проблемы организаций от аномальных и осуществить необходимое вмешательство, обеспечивающее продвижение организации к состоянию Расцвета. Они позволяют нам объяснить, почему организации растут, стареют и умирают и что необходимо делать с этими процессами. Они описывают и анализируют традиционный путь, по которому движутся организации, когда растут, и оптимальный путь, который они должны выбирать для того, чтобы избежать типичных проблем роста и старения.

## Что нового в этом исправленном и дополненном издании?

Это исправленное издание дополняет две мои книги, опубликованные после выхода в свет первого издания «Управления жизненным циклом корпораций» (Corporate Lifecycles) десять лет тому назад: в «Стремлении к Расцвету» (Pursuit of Prime)\* рассматривается, как следует управлять организацией в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла

---

\* Издано на русском языке. *Адизес И.* Стремление к Расцвету. Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса. М. : Дело АНХ, 2009. *Прим. ред.*

она находится; в «Управляя изменениями» (Mastering Change)\* представлены теоретические обоснования методологии трансформации (лечения) организаций. Таким образом, для этого пересмотренного и исправленного издания я не использовал повторно весь материал первого издания, который полнее и глубже представлен в «Стремлении к Расцвету» и «Управляя изменениями». Получить практические навыки терапевтического вмешательства заинтересованные читатели могут на специальных курсах, организуемых в Adizes Graduate School for the Study of Change and Leadership, которая получила лицензию и начала свою деятельность сразу после выхода первого издания этой книги. Это означает, что данное издание содержит больше описательных и аналитических материалов; читателям, которые интересуются преимущественно практическими рекомендациями, следует прочитать две вышеназванные книги.

Еще один важный момент. По окончании работы над первым изданием «Управления жизненным циклом корпораций» я понял, что допустил в нем ошибку. Я спрашивал себя: «Если интеграция организации имеет такое большое значение, то почему она слаба на этапах роста и сильна на этапах старения?» Тогда я не мог ответить на этот вопрос. Чтобы ответить на него, мне потребовалось десять лет, и здесь я привожу свое решение этой дилеммы. Я осознал, что, хотя предпринимательство действительно обеспечивает рост, а его дефицит вызывает старение, интеграция является тем фактором, который предшествует предпринимательству в предсказании роста или старения организаций. Этот фактор обеспечивает возможность возникновения питательной среды для предпринимательства, а значит, и для организационного роста. Интеграция также позволяет организациям лечить проблемы старения более активно, то есть начинать лечение раньше. Поскольку этот фактор трудноуловим, то при попытках обеспечить организационный рост он обычно игнорируется. В результате организации оказываются на типичном пути жизненного цикла — и сталкиваются со всеми его трудностями и проблемами.

Мое исследование высветило несколько дополнительных факторов, укрепляющих или уничтожающих предпринимательство в организациях. Эти факторы позволяют лучше объяснить трудности роста и тот процесс, который мы называем неизбежным старением организаций.

После того как мы лучше поймем взаимосвязь факторов, вызывающих рост и старение, мы сможем ускорить продвижение организации

---

\* Издано на русском языке. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. ред.*

к Расцвету, наиболее благоприятному этапу жизненного цикла, и обеспечить ее более продолжительное нахождение в этом состоянии. Десять лет тому назад, чтобы омолодить стареющую организацию или, в крайнем случае, сориентировать ее на достижение Расцвета, обычно требовалось три года. Теперь же благодаря новым открытиям, представленным и объясненным в этом издании, мы можем достичь того же результата даже для более крупной организации менее чем за год. Таким образом, я установил, что организациям нет нужды переживать все трудности периода роста, описанные в первом издании данной книги. Существует оптимальный путь, изложенный в этом новом издании; и хотя оптимальный путь порождает свои проблемы, они оказываются более предпочтительными, чем проблемы типичного пути, потому что они быстрее приводят организацию к Расцвету и обеспечивают ее более продолжительное нахождение в таком состоянии. Кроме того, проблемы на этом пути редко оказываются патологическими, то есть они не угрожают существованию организации.

В первом издании описывался только типичный путь. То, как можно достичь Расцвета быстрее и без проблем, характерных для типичного пути, с помощью так называемого оптимального пути, является новой темой, делающей это издание книги более полным.

## Цель, методология и организация

Эта книга предназначена для консультантов и менеджеров, ответственных за проведение изменений в организациях.

Она не является просто сборником практических примеров, но в то же время она не основывается исключительно на результатах строгого статистического анализа. Ее нельзя считать посвященной анализу специальной литературы, хотя в ней содержится множество ссылок на работы других авторов. Скорее, эта книга является творческим отчетом о моем тридцатилетнем опыте работы с организациями, описанием моделей их поведения, которые я наблюдал, и методов их лечения, которые я применял. Институт Адизеса, расположенный в Лос-Анджелесе, штат Калифорния, имеет своих представителей во многих странах мира. Все они прошли обучение в институте и успешно применяют мою методологию на практике. Полученный ими опыт также нашел свое отражение в этом издании.

Содержащиеся в книге практические примеры отражают истории многих компаний, с которыми мне приходилось работать. Некоторые из них хорошо известны широкой публике — благодаря книгам и/или статьям — в качестве пользователей моей методологии. Однако, как правило, реальные имена клиентов института никогда открыто не называются.

Domino's Pizza является одной из таких широко известных фирм, история которой описана в книге Тома Монагана *The Pizza Tiger*<sup>1</sup>. Domino's использовала нашу методологию и благодаря этому смогла за семь лет увеличить свой товарооборот со \$150 млн до \$1,5 млрд. Другой известный клиент, Bank of America, активы которого оцениваются в \$120 млрд, а численность персонала составляет 90 тыс. человек, в какой-то момент достиг той точки на своем жизненном цикле, когда его рост прекратился; поэтому банк использовал нашу методологию для своего омоложения<sup>2</sup>.

Мы также применяли методологию Адизеса для помощи таким некоммерческим организациям, как отдел защиты детей при муниципалитете Лос-Анджелеса — крупнейшей в мире организации по выплате пособий на детей<sup>3</sup>. В Министерстве здравоохранения Ганы я помогал становлению департамента планирования оказания медицинской помощи, который рассматривался Всемирной организацией здравоохранения в качестве модели для стран третьего мира<sup>4</sup>.

Я консультировал премьер-министров и президентов таких стран, как Швеция, Греция, Бразилия, Македония, Югославия, Израиль и Сальвадор, используя методологию для объяснения того, как следует обновить правительственную бюрократию и политические механизмы государственной машины. Я и мои партнеры применяли эту методологию при решении некоторых деликатных политических проблем, не известных широкой общественности.

Но не все наши клиенты являются крупными корпорациями или государственными агентствами. Мы работали с религиозными и миссионерскими организациями, телевизионными каналами. Я с уверенностью могу сказать, что Институт Адизеса многократно проверял нашу методологию в самых разных условиях и мы можем повторять положительные результаты ее применения независимо от культуры, размера и технологического совершенства организации. Одним из факторов, способных влиять на действенность методологии, является CEO\* организации, который должен верить в эту методологию и обеспечивать позитивное взаимодействие с представителем Института Адизеса, осуществляющим ее практическое применение.

Хотя эта книга уделяет основное внимание корпорациям, она указывает также на наличие общих характеристик у процессов развития супружеских отношений, развития и старения личности и процессов изменения в цивилизациях, биологических системах и даже в религиях. Очевидно, что такие

---

\* CEO — Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

сравнения вынужденно поверхностные, и я признаю, что не удивлюсь, если они окажутся ошибочными. Но жизнь научила меня тому, что все в ней связано между собой. Если мы не видим какой-то связи, это происходит только потому, что мы еще не осознали ее существования. Мы должны попытаться прорвать завесу изолированности. Мы должны стараться увидеть взаимосвязанность всего сущего и понять законы, управляющие этой взаимосвязанностью.

Я разбил это дополненное и исправленное издание «Управления жизненным циклом корпораций» на три части. Часть I посвящена тому, что происходит сейчас. Она описывает традиционное поведение организаций на типичном пути жизненного цикла — от Ухаживания к Расцвету и далее к старению и смерти, а также те нормальные и аномальные проблемы, с которыми она при этом сталкивается. Часть II — аналитическая часть книги — предоставляет инструменты, помогающие объяснить, почему организации растут и стареют. Часть III содержит краткое описание методов вмешательства, необходимых для доведения организации до состояния Расцвета; материал этой части дополняется содержанием книг «Стремление к расцвету» и «Управляя изменениями». В ней излагаются также принципы управления организацией на оптимальном — более быстром — пути и описывается, как ведет себя на этом пути организация. Приведенное описание является вынужденно коротким, так как мы не имеем достаточного опыта наблюдения за движением по оптимальному пути. Это является предметом моих дальнейших исследований, о результатах которых я расскажу читателям.

Я надеюсь, что моя работа не получит такого же отзыва, который получила книга, представленная на рецензию Самюэлю Джонсону одним честолюбивым графоманом: «Ваша рукопись и хороша, и оригинальна; но та часть, которая хороша, не оригинальна, а та часть, которая оригинальна, — не хороша». Тем не менее я писал эту книгу с удовольствием и надеюсь, что она будет стимулировать появление ваших собственных мыслей.

Я сам учусь на опыте других людей и прошу вас поделиться своими соображениями об этой книге — критическими или позитивными, теоретическими или практическими, — направив их в Adizes Institute Journal for Organizational Transformation или мне лично по электронной почте на адрес [Adizes@adizes.com](mailto:Adizes@adizes.com). Я буду рад, если вы заглянете на наш сайт: [www.adizes.com](http://www.adizes.com).

*Ицхак Адизес, Ph.D.  
Санта-Барбара, Калифорния*



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

