

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет» (НИУ)
Факультет «Экономика и предпринимательство»

ИЦХАК АДИЗЕС УПРАВЛЯЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ. КАК ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБЩЕСТВЕ, БИЗНЕСЕ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

ШАХМОМЕТОВА Э.А. ГРУППА № 240

/МЕТОДОЛОГИЯ АДIZESА/

О том, как решать сегодняшние проблемы и готовиться к решению проблем, которые возникнут завтра.

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

УПРАВЛЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

КАК ЭФФЕКТИВНО
УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ
В ОБЩЕСТВЕ, БИЗНЕСЕ
И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

Ицхак Калдерон Адизес

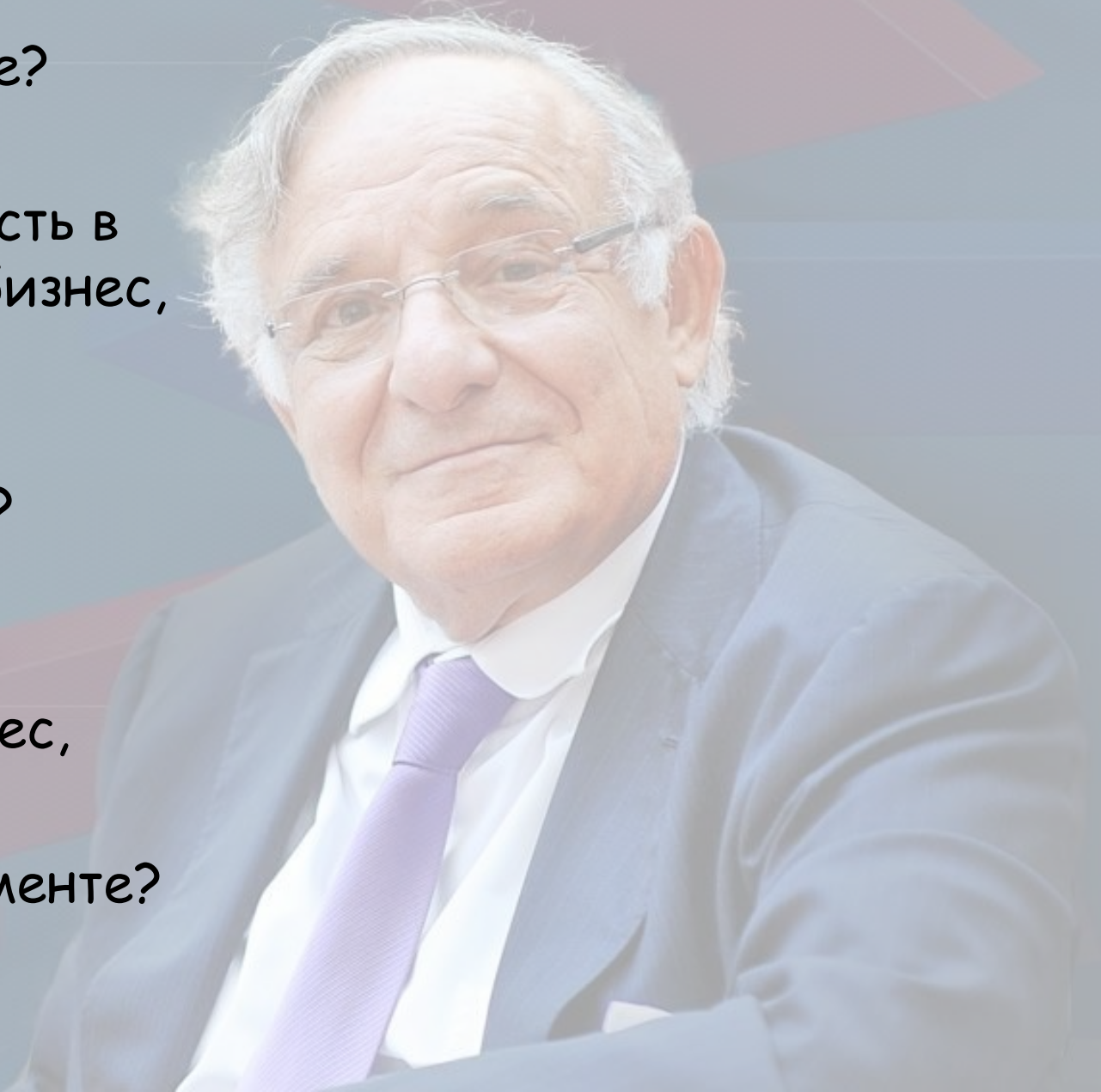
**«УПРАВЛЯЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ»
— ЭТО НЕ ЧУДЕСНОЕ
ЛЕКАРСТВО, КОТОРОЕ
ИЗБАВИТ ОТ ВСЕХ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ.
ЭТА КНИГА НАУЧИТ ВАС
ЭФФЕКТИВНО
ДИАГНОСТИРОВАТЬ
«БОЛЕЗНИ» ОРГАНИЗАЦИИ И
«ВЫЛЕЧИТЬ» ИХ.**

ЭТА КНИГА ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ СДЕЛАТЬ
ИЗМЕНЕНИЯ УПРАВЛЯЕМЫМИ



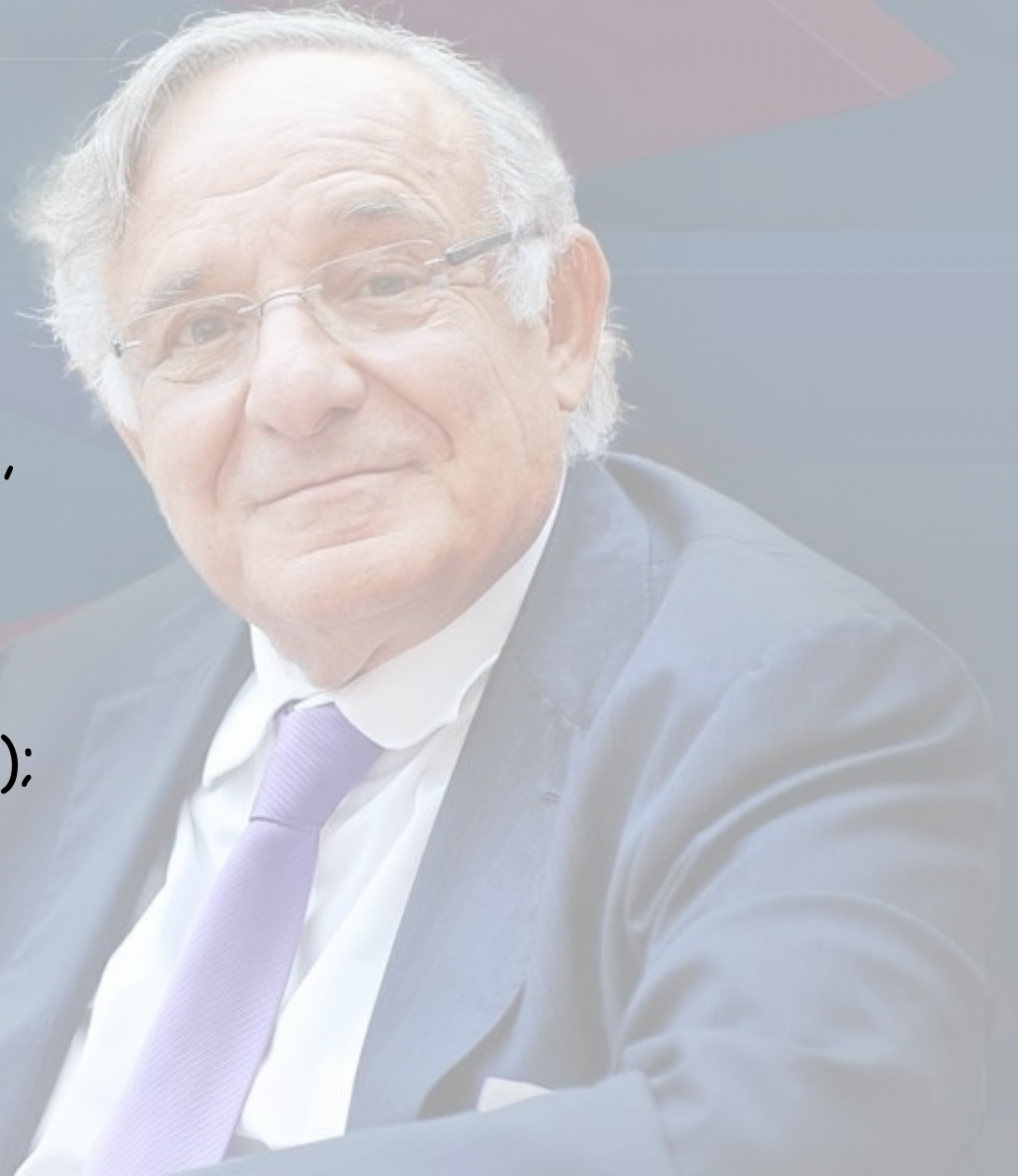
ЭТА КНИГА ДАЁТ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ:

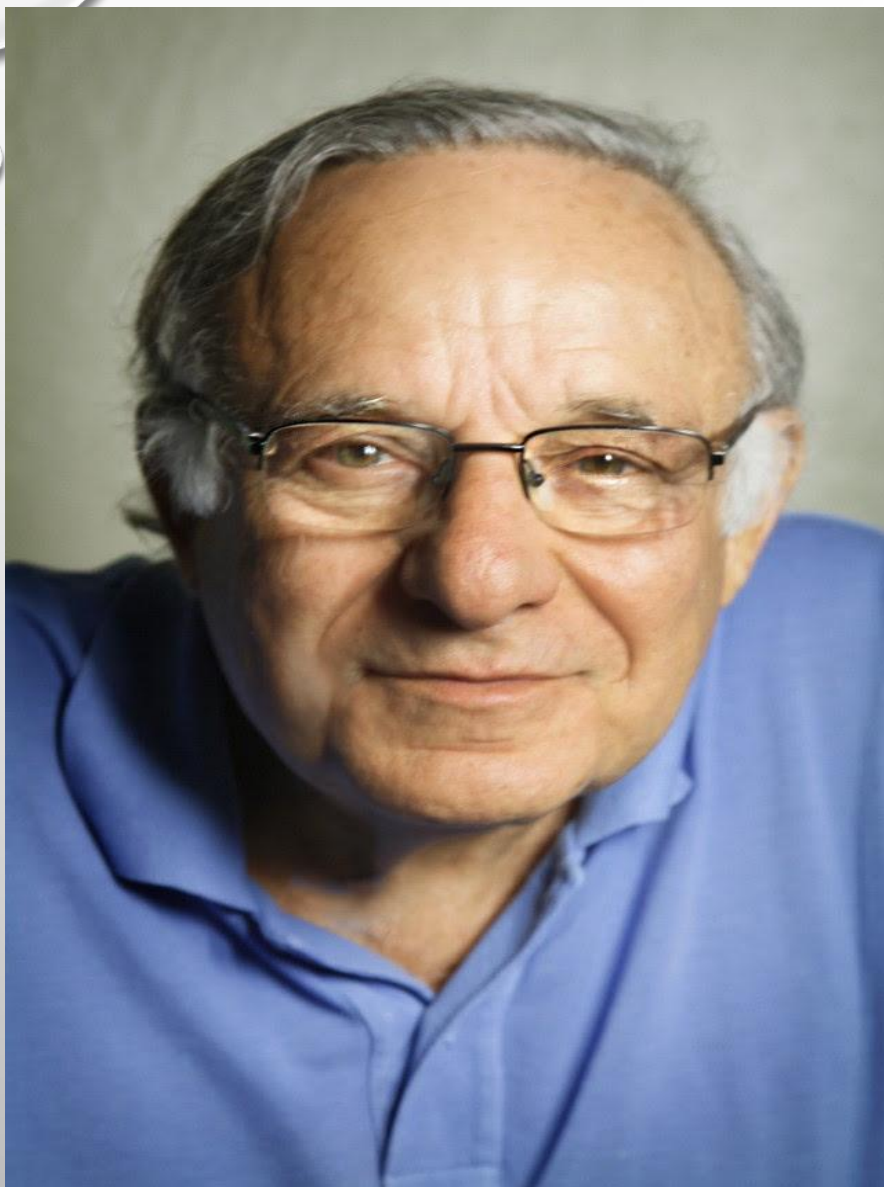
- 1. Что такое качественное управление? (Бизнес, отношения);
- 2. Как выработать в себе уверенность в качестве принимаемых решений? (Бизнес, отношения);
- 3. Как улучшить показатели результативности и эффективности? (Бизнес, отношения);
- 4. Как управлять конфликтами и сделать их конструктивными? (Бизнес, отношения, здоровье, духовность);
- 5. Как избежать ошибок в менеджменте? (Бизнес, отношения, здоровье);



ЭТА КНИГА ДАЁТ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ:

- 6. Как стать мастером в управлении изменениями? (Бизнес, отношения, здоровье);
- 7. Как построить компанию в японском стиле, в основе которой лежат: взаимное уважение и доверие? ((Бизнес, отношения, здоровье, духовность);
- 8. Как освоить тонкости коммуникаций, чтобы вас понимали и воспринимали? (Бизнес, отношения, здоровье, духовность);
- 9. Как правильно научиться «читать реальность» и принимать правильные решения? (Бизнес, отношения, здоровье, духовность);





ОБ АВТОРЕ

ДОКТОР ИЦХАК КАЛДЕРОН

АДИЗЕС — ОДИН ИЗ

НЕПРЕВЗОЙДЕННЫХ БИЗНЕС-
КОНСУЛЬТАНТОВ МИРА, БЛЕСТЯЩИЙ
СПЕЦИАЛИСТ В ОБЛАСТИ ЭФФЕКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ.

ОСНОВАТЕЛЬ ИНСТИТУТА АДИЗЕСА,
КОТОРЫЙ ВХОДИТ В ТОП-10
КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ МИРА.

ФИЛИАЛ ИНСТИТУТА АДИЗЕСА
СУЩЕСТВУЕТ В 15 СТРАНАХ. ДОКТОР
АДИЗЕС — НАУЧНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ
ПРОГРАММ EXECUTIVE MBA И MBA ИБДА,
ПОЧЕТНЫЙ ДОКТОР РАНХ И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ

У КНИГИ НЕОБЫЧНЫЙ ФОРМАТ —
ДИАЛОГ АВТОРА С УСЛОВНЫМ
СОБЕСЕДНИКОМ. СОБЕСЕДНИК
ЗАДАЁТ ВОПРОСЫ, АВТОР
ОТВЕЧАЕТ, ИНОГДА АВТОР
ИНТЕРЕСУЕТСЯ МНЕНИЕМ
СОБЕСЕДНИКА, ИНОГДА
СОБЕСЕДНИК САМ ПРИХОДИТ К
КАКИМ-ТО УМОЗАКЛЮЧЕНИЯМ, А
АВТОР ЕГО ВНИМАТЕЛЬНО СЛУШАЕТ
И ДОПОЛНЯЕТ.



ЦИТАТЫ ИЗ КНИГИ

• *ИЗМЕНЕНИЯ ПОСТОЯННЫ*

ПРОЦЕСС ИДЕТ С МОМЕНТА НАЧАЛА ОТСЧЕТА ВРЕМЕНИ НА ЗЕМЛЕ И БУДЕТ ПРОДОЛЖАТЬСЯ ВЕЧНО. В МИРЕ ПРОИСХОДЯТ ФИЗИЧЕСКИЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ. ДАЖЕ ВЫ ИЗМЕНИЛИСЬ ЗА ПОСЛЕДнюю МИНУТУ.

• *ЖИЗНЬ — ЭТО РАЗВИТИЕ*

КОГДА КОМПЛЕКС ОДНИХ ПРОБЛЕМ БУДЕТ РЕШЕН, ЕМУ НА СМЕНУ ПРИДЕТ НОВЫЙ. МЫ ПЕРЕСТАНЕМ СТАЛКИВАТЬСЯ С ПРОБЛЕМАМИ ТОЛЬКО ПРИ ПОЛНОМ ОТСУТСТВИИ ИЗМЕНЕНИЙ, А ЭТО ПРОИЗОЙДЕТ, ЛИШЬ КОГДА МЫ... УМРЕМ. ЖИТЬ — ЗНАЧИТ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ, А РАЗВИВАТЬСЯ — ЗНАЧИТ ПРИОБРЕТАТЬ НАВЫКИ РЕШЕНИЯ ВСЕ БОЛЕЕ СЛОЖНЫХ ПРОБЛЕМ.

ЦИТАТЫ ИЗ КНИГИ

• РАБОТА С ЛЮДЬМИ

ЕСТЬ МЕНЕДЖЕРЫ, КОТОРЫЕ ГОВОРЯТ: «Я ЛЮБЛЮ РУКОВОДИТЬ. НО Я НЕ ВЫНОШУ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ!» НО ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ ЛЮБИТ РАБОТАТЬ С ЛЮДЬМИ, ТО ЗНАЧИТ, ОН НЕПРАВИЛЬНО ВЫБРАЛ ПРОФЕССИЮ.

• ПРОЦЕСС ИЛИ РЕЗУЛЬТАТ?

ЕСТЬ ЛЮДИ, УВЕРЕННЫЕ В ТОМ, ЧТО ЦЕЛЬ ВАЖНЕЕ СРЕДСТВ ЕЕ ДОСТИЖЕНИЯ, ПОЭТОМУ ОНИ ИГНОРИРУЮТ ПРОЦЕСС ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ. ОДНАКО ДАЖЕ ЛЕГКОЕ НАРУШЕНИЕ ЭТОГО ПРОЦЕССА МОЖЕТ НЕ ПОЗВОЛИТЬ ДОБИТЬСЯ ЖЕЛАЕМОГО РЕЗУЛЬТАТА.

ЦИТАТЫ ИЗ КНИГИ

• «ДЕМОКРАТУРА»

СОЧЕТАНИЕ ДЕМОКРАТИИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ И ДИКТАТУРЫ В ИХ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ Я НАЗЫВАЮ СЛОВОМ «ДЕМОКРАТУРА». ЭТО ТРУДНЫЙ ПРОЦЕСС. МНОГИЕ ЛЮДИ ИСПОЛЬЗУЮТ ЕГО СОВЕРШЕННО НЕПРАВИЛЬНО, ШИВОРОТ НАВЫВОРОТ: ОНИ ПЫТАЮТСЯ БЫТЬ ДИКТАТОРАМИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ И ДЕМОКРАТАМИ — ПРИ ИХ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ.

• ЧТО ТАКОЕ ВЛАСТЬ?

ВЛАСТЬ — ЭТО СПОСОБНОСТЬ, А НЕ ПРАВО НАКАЗЫВАТЬ И/ИЛИ ВОЗНАГРАЖДАТЬ. ЕСЛИ Я МОГУ ПРИЧИНИТЬ ВАМ ВРЕД ИЛИ СДЕЛАТЬ ВАС СЧАСТЛИВЫМ, ЗНАЧИТ, Я ОБЛАДАЮ ВЛАСТЬЮ НАД ВАМИ.

ВАЖНЫЕ УРОКИ ОТ ИЦХАКА АДИЗЕСА

- **1. ПРИБЫЛЬ И РЕЗУЛЬТАТ
ВЗАИМОСВЯЗАНЫ.** НО ПРИБЫЛЬ НЕ МОЖЕТ
БЫТЬ САМОЦЕЛЬЮ КОМПАНИИ, ПОТОМУ ЧТО
УПРАВЛЕНИЕ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ НУЖНЫ
ДАЖЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ.
ЭФФЕКТИВНО ЛИ РАБОТАЕТ СТАРТАП ИЛИ
КОМПАНИЯ — ВОТ ЧТО ВАЖНО В ПЕРВУЮ
ОЧЕРЕДЬ.



ВАЖНЫЕ УРОКИ ОТ ИЦХАКА АДИЗЕСА

- **2. НИ ОДНО ЛИЧНОЕ РЕШЕНИЕ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ НЕИЗМЕННЫМ.** ЛЮДИ СКЛОННЫ МЕНЯТЬ СВОЕ ВИДЕНИЕ СОБСТВЕННОГО ДЕЛОВОГО И ЛИЧНОГО БУДУЩЕГО. ИЗМЕНЕНИЕ В МАЛЫХ РЕШЕНИЯХ И МНЕНИЯХ — ЗАЛОГ ТОГО, ЧТО МОЖНО И НУЖНО ПРОИЗВОДИТЬ И БОЛЬШИЕ ПЕРЕМЕНЫ НЕ ТОЛЬКО В СОБСТВЕННОЙ ЖИЗНИ, НО И В БИЗНЕСЕ.



ВАЖНЫЕ УРОКИ ОТ ИЦХАКА АДIZEСА

- **3. БЫТЬ «ОДИНОКИМ РЕЙНДЖЕРОМ» И ВСЁ РЕШАТЬ САМОМУ (КАК ЭТО ОПИСАНО В ДРУГОЙ КНИГЕ АДIZEСА: «КАК ПРЕОДОЛЕТЬ КРИЗИСЫ МЕНЕДЖМЕНТА») — УВЛЕКАТЕЛЬНО, НО МОЖНО ДОВОЛЬНО СКОРО «ПЕРЕГОРЕТЬ». ЕСЛИ ХОЧЕТСЯ ИЗМЕНЕНИЙ, ПРИДЁТСЯ НАУЧИТЬСЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ И МОТИВИРОВАТЬ.**



ВАЖНЫЕ УРОКИ ОТ ИЦХАКА АДИЗЕСА

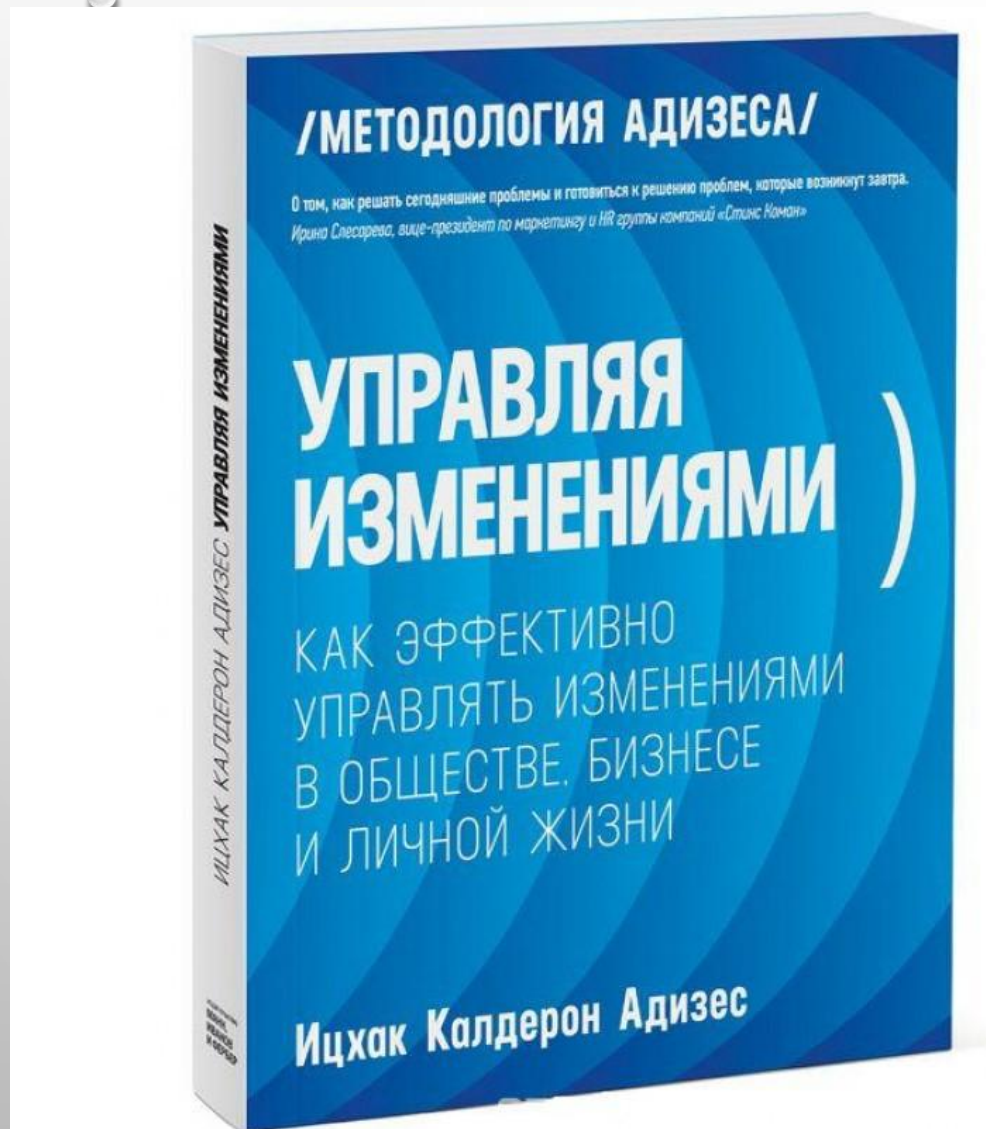


- **4. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ — ВО ВСЕЙ ВАШЕЙ КОМПАНИИ, НО И КЛЮЧ ПРОБЛЕМ — ВО ВСЕЙ ВАШЕЙ КОМПАНИИ.** ЭТО МОГУТ БЫТЬ ЛЮДИ, ПРОЦЕССЫ ИЛИ ВНУТРЕННЯЯ КУЛЬТУРА (ИЛИ ЕЁ ПОЛНОЕ ОТСУТСТВИЕ). ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ НЕ СМОГУТ ТАК МЕНЯТЬ И ВЛИЯТЬ, ЕСЛИ УДАСТСЯ СПРАВИТЬСЯ С ВНУТРЕННИМИ.

ВАЖНЫЕ УРОКИ ОТ ИЦХАКА АДИЗЕСА

- **5. КОМАНДНАЯ РАБОТА И ВЗАИМНОЕ УВАЖЕНИЕ НА ФОНЕ САМОУВАЖЕНИЯ — ЕДВА ЛИ НЕ САМАЯ НЕПРОСТАЯ ИЗ ВСЕХ ЗАДАЧ ПО ИЗМЕНЕНИЮ КОМПАНИИ. ЗВУЧИТ НЕМНОГО СЛОЖНО, НО ЗАТО НАИБОЛЕЕ ТОЧНО ОПИСЫВАЕТ ТО, ЧТО ПРЕДСТОИТ СДЕЛАТЬ: НАУЧИТЬ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ И МЕНЕДЖЕРОВ СТАРТАПА ИЛИ КОМПАНИИ БЫТЬ ЛИЧНОСТЯМИ, ПРИ ЭТО ПРОЯВЛЯЯ УВАЖЕНИЕ К РАЗНОГЛАСИЯМ И ЧУЖОМУ МНЕНИЮ, И НЕ СКАТЫВАЯСЬ В ДИКТАТУРУ.**





ЕСЛИ НУЖНО БЫЛО БЫ ОДНОЙ
ФРАЗОЙ ОБЪЯСНИТЬ О ЧЕМ
КНИГА, ТО Я БЫ
СФОРМУЛИРОВАЛА ТАК: «ЛЮБОЙ
БАЗОВЫЙ ПРОЦЕСС НУЖДАЕТСЯ
В КАЧЕСТВЕННОМ СЕРВИСЕ.
СТОЛЬ ВАЖНЫЙ БАЗОВЫЙ
ПРОЦЕСС, КАК
НЕПРЕКРАЩАЮЩИЕСЯ
ИЗМЕНЕНИЯ, СПОСОБЕН
ОБСЛУЖИВАТЬ ГРАМОТНО ЛИШЬ
СЕРВИС В ВИДЕ
КОМПЛЕМЕНТАРНОЙ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ.

О МЕТОДОЛОГИИ АДИЗЕСА

Журнал Executive Excellence включает Ицхака Адизеса в топ-30 гуру управления. Основу «гуру-рейтинговых» очков составило «влияние деятельности на компанию», а также уникальное сочетание содержания и презентационного стиля, умения вдохновлять на действия, реальные результаты и внедрение изменений.

* * *

Доктор Ицхак Адизес представляет собой редчайшее сочетание талантливого исследователя, блестящего преподавателя, одаренного консультанта по организационному развитию и одновременно сильного менеджера-практика. Это делает эту книгу нужной и полезной как для делового образования, так и для реального бизнеса.

*Сергей Литовченко, исполнительный директор
Ассоциации менеджеров России*

Мы работали со специалистами из Института Адизеса по методологии Адизеса в течение года. За это время оборот компании вырос почти вдвое. Но главное то, что нам удалось пройти период взрыва роста нашего бизнеса в управляемом режиме. Компания продолжает быстро расти, и нас это радует, потому что мы уже умеем управлять изменениями.

*Олег Моисеенков, владелец логистической группы
компаний «Сантэкс Сервис»*

Издано
при поддержке:



STINS COMAN GROUP

ISBN 978-5-00057-137-8



9 785000 571378 >

Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Like facebook.com/mifbooks

twitter.com/mifbooks

vk.com/mifbooks

**СТОИТ ЛИ ЧИТАТЬ
ДА. ЭТО
УВЛЕКАТЕЛЬНАЯ КНИГА
О ПРАВИЛЬНОМ
ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С
ЛЮДЬМИ ДЛЯ
ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ.
МЕТОДОЛОГИЮ
АДИЗЕСА МОЖНО
ПРИМЕНЯТЬ КАК НА
РАБОТЕ, ТАК И В
ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ.**