



Mastering Change  
The Power of  
Mutual Trust  
and Respect in  
Personal Life,  
Family Life,  
Business and  
Society  
Ichak Adizes

# Управляя изменениями

Как эффективно управлять  
изменениями в обществе,  
бизнесе и личной жизни

Ицхак Адизес

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:  
Управляя изменениями.  
Как эффективно управлять  
изменениями в обществе, бизнесе  
и личной жизни. Ицхак Адизес**

«Смарт Ридинг»

2020

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Ицхак Адизес / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Ицхака Адизеса «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Ицхак Адизес – человек с огромным опытом лектора и консультанта в сфере управления, на его счету сотни оздоровленных компаний. В книге «Управляя изменениями» содержится 14 его бесед со студентом, в которых он раскрывает собственную методологию управления через всеохватывающее размышление о человеческой жизни. Всякое сотрудничество и даже брак у Ицхака Адизеса основаны на ценности различий, на сотрудничестве и конструктивном конфликте. И в таком конструктивном конфликте желательно постоянно сохранять и осознавать самого себя: тело – разум – эмоции – дух. Не важно, как сложился ваш брак, в какой организации вы работаете, в какой культуре живете – книга Ицхака Адизеса обращена к каждому. Все мы сталкиваемся с изменениями и проблемами, которые они порождают. Так почему же не научиться ими управлять? Зачем читать · Изменения неизбежны, но они сопряжены с проблемами. Как правильно подойти к решению этих проблем? · Как действовать, чтобы не устранять конфликты, а делать их конструктивными? · Различия, разные точки зрения, наличие оппонентов – это хорошо или плохо? Как с ними быть? · Как построить эффективную команду, способную пройти изменения и решить возникающие проблемы? Об авторе Ицхак Кальдерон Адизес родился в Македонии. Его семья оказалась в числе 12 семей, спасенных испанским консулом от истребления и получивших гражданство как потомки сефардов – еврейских выходцев из Испании. В 1959–1961 году служил инструктором в школе юных лидеров армии Израиля, затем работал в Банке Израиля. Получил степень бакалавра экономических и политических наук в Иерусалимском университете, степень магистра и доктора – в

Колумбийском университете (США). 30 лет преподавал в школе менеджмента при университете Калифорнии, выступал с лекциями в 60 странах. С 1967 года работает консультантом, среди его клиентов правительства Израиля, Швеции, Исландии, Мексики, Ганы, сотни некоммерческих и коммерческих организаций, в том числе Соса-Сола, «Банк Америки», Volvo. Входит в список лучших бизнес-консультантов мира (2009 год). Является автором 20 бестселлеров, переведенных на десятки языков. Основатель и глава Института Адизеса с отделениями в 19 странах. Автор запатентованных терминов РАЕІ, Сарі и других, на основании которых рассматривается взаимодействие людей в команде, проблемы управления, жизненный цикл компаний, особенности межличностных отношений.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

# Содержание

Управляя изменениями – управляешь жизнью	7
Суть управления	8
Концепция РАЕІ	9
Конец ознакомительного фрагмента.	10

# **Краткое содержание книги: Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Ицхак Адизес**

Оригинальное название:

**Mastering Change The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family  
Life, Business and Society**

Автор:

**Ichak Adizes**

[www.smartreading.ru](http://www.smartreading.ru)

## **Управляя изменениями – управляешь жизнью**

Ицхак Адизес – человек с огромным опытом лектора и консультанта в сфере управления, на его счету сотни оздоровленных компаний. В книге «Управляя изменениями» содержатся 14 его бесед со студентом, в которых он раскрывает собственную методологию управления через всеохватывающее размышление о человеческой жизни. Управляете вы собой или организацией, вам пригодятся концепции РАЕИ о четырех участниках управления – Производителе, Администраторе, Предпринимателе и Интеграторе, и сарі – о трех рычагах реализации решения.

Младший участник бесед держит фокус на применении концепций Адизеса в бизнесе. Но наставник постоянно дает понять, что те же процессы происходят и в браке, и в воспитании детей, и внутри человека, и в дружеском кругу, и на уровне государств. Ведь все они подвержены изменениям.

Ицхак Адизес изучает человека, не унижая. Синтез он ценит превыше анализа, цельность и сложность человеческой природы остаются в силе даже после исследования. К тому же Адизес не утратил дара удивляться и учиться. Двухтысячелетняя мудрость равви «Если я только за себя, то зачем я?» звучит для него как открытие, с которым можно пойти в завтрашний день. Ни одну культуру Адизес не возводит на пьедестал, но постоянно их сравнивает и использует различия. Он бы составил из них отличную комплементарную команду и научил конструктивному разрешению конфликтов.

Всякое сотрудничество и даже брак у Ицхака Адизеса основаны на ценности различий, на сотрудничестве и конструктивном конфликте. И в таком конструктивном конфликте желательно постоянно сохранять и осознавать самого себя: тело – разум – эмоции – дух. Не важно, как сложился ваш брак, в какой организации вы работаете, в какой культуре живете – книга Ицхака Адизеса обращена к каждому.

Все мы сталкиваемся с изменениями и проблемами, которые они порождают. Так почему же не научиться ими управлять?

## Суть управления

В разных странах процесс управления понимается по-своему. Это может быть диктаторская форма или демократия, где решения принимаются всем коллективом. А где-то роль менеджера вовсе не считается специфической, и управленец постоянно сменяется.

*В кибуце руководитель ротируется, как и прочие работники.*

Такая неоднозначность связана с тем, что менеджмент пытаются определить через то, как он осуществляется. А правильное определение должно быть функционально: для чего служит управление, каковы его функция и цель.

Функционально управление неразрывно связано с изменениями. Изменения – это суть жизни, они происходят все время и неизбежны. «Если вы не меняетесь, значит, вы мертвы», – говорит Адизес. А изменения порождают проблемы. Поэтому функция и цель менеджмента (лидерства, управления, воспитания) заключается в том, чтобы решать текущие проблемы и готовиться к решению проблем завтрашнего дня. Это требует, во-первых, принятия правильного решения, а во-вторых, правильной реализации этого решения. Именно так выглядит процесс управления изменениями.

Хорошее решение проблемы должно делать организацию (любую организационную структуру) и эффективной, и результативной в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

Результативность – это достижение поставленной цели. Эффективность – возможность повторять то же действие снова и снова с минимальными затратами. Результативность относится к цели, эффективность – к процессу достижения цели.

*Допустим, вам нужно накормить семью, и вы решили приготовить обед.*

*Если вы вовремя подали обед на стол, члены семьи охотно поели, а блюда были сбалансированными и полезными, то результативность очевидна. Однако если вы потратили на продукты для обеда месячный бюджет и устали так, что не готовы когда-либо это повторять, ваше решение было неэффективным.*

На разных стадиях жизненного цикла организации акцент может быть больше на результативности или эффективности, но никогда нельзя полностью пренебречь одним ради другого.

*Более подробно жизненный цикл организации описан в саммари книги Ицхака Адизеса «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем»*

*Вначале организации обычно бывают эффективными. Они создаются для того, чтобы удовлетворять определенную потребность, и делают все, чтобы эту потребность удовлетворить. Если при этом упустить из виду продуктивность, то большие затраты не позволят компании постепенно снижать цены и ее нагонят и обойдут конкуренты.*

*Со временем большее значение придается процессам, то есть продуктивности, но если сосредоточиться на ней и забыть о цели, организация омертвевает в бюрократии.*

## Концепция РАЕІ

Аспект решения	Роль/стиль управления	Главный вопрос
Краткосрочная результативность	<b>Р — Производитель.</b> Решает, что надо делать	Что делать прямо сейчас?
Краткосрочная эффективность	<b>А — Администратор.</b> Решает, как надо делать	Как надо/как принято делать?
Долгосрочная результативность	<b>Е — Предприниматель.</b> Предсказывает будущие проблемы	Чего хотят клиенты? Что мы можем сделать нового?
Долгосрочная эффективность	<b>І — Интегратор.</b> Помнит, ради чего создана организация, и сохраняет единство	Кто мы? Кто наши клиенты?

Организации существуют не сами по себе и не для себя, а чтобы удовлетворять определенные потребности клиентов. Закрывая их, они удовлетворяют потребности и других лиц – сотрудников компании, акционеров и т. д. Иными словами, суть управления – служение, то есть удовлетворение потребностей клиентов. В коде РАЕІ Интегратор определяет, кто клиенты организации, кому она служит и почему это важно для нее. Производитель спешит послужить им прямо сейчас. Предприниматель обнаруживает возможности послужить в будущем. Администратор следит за процессами, обеспечивающими служение.

Но ни один человек не может совместить в себе все роли управления, поэтому идеального менеджера не существует. Основной парадокс человеческой жизни в том и заключается, что для принятия правильного решения нужны все роли. Каждая из них подходит к проблеме со своей точки зрения и решает отдельный ее аспект.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.