

Предисловие

Доводилось ли вам сталкиваться с топ-менеджером, выпускником одной из ведущих бизнес-школ, и чувствовать, что как руководитель он действует далеко не лучшим образом? Например, «рубит сплеча», или, наоборот, затягивает решения, или же, подобно бюрократу, действует «по инструкции»? Теоретически такой руководитель знает, что нужно планировать и организовывать, мотивировать и контролировать, но почему-то на практике не справляется с некоторыми из этих функций. Иначе говоря, его управленческий *стиль* неадекватен.

Возможно, вам приходилось читать учебники о принципах менеджмента и думать, что все, о чем говорится в книге, абсолютно верно, просто, увлекательно... А потом обнаруживать, что кажущееся простым при чтении на практике оказывается довольно сложным и в реальности не все работает по принципам, которые в теории кажутся рациональными и очевидными.

Если вы топ-менеджер, то наверняка часто исполняете «блюз одиночества»: не с кем поговорить о грузе ответственности, не с кем обсудить сложное решение. И не важно, удовлетворены своими решениями или нет, вы в любом случае несете за них ответственность.

Большинство книг по менеджменту описывают то, что я называю «книжный» менеджер, — «образцового» менеджера, одинаково

успешного в любых управленческих ролях. Эти книги игнорируют различия в индивидуальных стилях разных руководителей. Более того, на мой взгляд, эти книги излишне упрощают сложные управленческие задачи. Эти учебники в основном фокусируются на отдельной личности — на том, что именно должен делать отдельно взятый менеджер.

Цель этой книги — представить точку зрения на *управленческий процесс* как процесс командной работы и предложить читателю инструменты для выявления и исправления проблем, связанных с управленческими ошибками. В книге описаны приемы, с помощью которых можно создавать команды и обновлять организацию с учетом обычной тенденции организаций к старению и росту уровня бюрократизации. Эти приемы с успехом использовались мной и моими сотрудниками по Adizes Institute для повышения эффективности и результативности работы организаций и одновременно для стимулирования личного роста сотрудников организаций, в которых применялись методы, описанные в этой книге.

Ицхак Адизес
Май 1979