

Полнодневная лекция

Ицхака Адизеса

«Управление
жизненным циклом
компании»

27 марта 2019 года

Конспект лекции





Методология Адизеса, о которой идёт речь, — это результат 50-летнего опыта работы с реальными компаниями и их генеральными директорами в 72 странах мира.

Надеемся, что конспект будет вам полезен.





Мир постоянно меняется и заставляет нас принимать стратегические решения

В мире постоянно происходят изменения. И когда вы находитесь в постоянно изменяющемся мире, это похоже на путешествие по незнакомой стране: доехали до развилки, и приходится решать, куда ехать дальше — направо или налево. Постоянно приходится принимать решения. Люди постоянно говорят: это новая для меня ситуация, я не готов принять решение. Я не знаю, куда лучше поехать — направо, налево или вернуться назад. Не буду принимать решения вообще! Но, разумеется, как только вы решите не принимать решения, вы на самом деле примите решение оставаться на месте. А это может быть самым худшим вариантом.



Если вы на нужной вам дороге, но при этом не двигаетесь, вас может сбить грузовик

(американская поговорка)

Даже если вы сами не меняетесь, другие меняются — и для вас это может плохо закончиться. Каждый раз, когда происходят изменения, вы постоянно принимаете решения, делаете выбор. Важно осознавать, что даже выбор «по умолчанию» — оставить все на своих местах — это тоже выбор, который влечет за собой определенные последствия.

Лучше иметь заурядную стратегию и воплотить ее в жизнь, чем великолепную, детально продуманную стратегию, которую вы не осуществляете

Но просто принять решение — недостаточно. Ведь нужно еще и осуществить задуманное.

**Ускорение изменений > больше стратегических решений >
больше риска и неопределенности > больше стресса > мы
чувствуем себя менее счастливыми**

Скорость, с которой происходят изменения, увеличивается — и вместе с ней увеличивается и количество проблем, которые требуют решения. Поскольку эти проблемы возникли в результате изменений, решения будет неизбежно приниматься в условиях неопределенности и нести с собой определенный риск. Ведь вы имеете дело с чем-то новым — такой ситуации не было раньше. Наши предки были беднее, но счастливее. Мы богаче, но несчастнее — потому что мы испытываем гораздо больше стресса. Почему? Нам постоянно приходится принимать решения в условиях неопределенности и сталкиваться с риском. Почему? Потому что изменения происходят быстрее. Когда я еду в развивающуюся страну, я за один день слышу больше смеха, чем за целый год в развитой стране. И все это из-за стресса!

Роль лидера по Адизесу: принимать решения несмотря на нехватку информации и обеспечивать их воплощение в жизнь, чтобы обеспечить успех организации в условиях постоянных перемен

Какая компания побеждает конкурентов? Та, где люди лучше принимают решения, а значит — умеют подготовиться к будущему и свести к минимуму риски и неопределенность.

Если вы — руководитель, но не занимаетесь работой с изменениями, то не понятно, за что вам тогда платят деньги — ведь вы просто бюрократ.

Постоянное обновление продуктов и услуг, а также постоянный выход на новые рынки — условие выживания компании в долгосрочной перспективе

Адизес часто спрашивает клиентов — какой процент вашей прибыли сейчас генерируется за счет продуктов, сервисов, или рынков сбыта, которых у вас не было 3 года назад? Если они отвечают, что все это уже было у них 3 года назад в том же виде, он говорит: «Все понятно, спасибо. У вас проблемы». Потому что пока вы стоите на месте, кто-то создает продукт или сервис, который убьет вашу компанию. Это может быть какой-то парень, работающий в своем гараже, или компания, которую вы даже не считаете своим конкурентом. Когда Airbnb стала главным конкурентом всех отелей мира, у них не было ни одного собственного отеля. У них была только информация, они «принадлежали» совершенно другой «отрасли». Именно поэтому я считаю саму идею отрасли сомнительной. Необходимо смотреть по сторонам и знать, у кого есть технологии, которые могут повлиять на ваш бизнес.

Каждая проблема — это возможность

В китайском слово «проблема» означает также «возможность». Адизес попытался перевести это дословно на английский — получилось слово **opporthreat** — одновременно opportunity (возможность) и threat (угроза). Проблемы следует рассматривать как возможности. Если вы сталкиваетесь с проблемой и находите для нее решение, которое лучше, чем у конкурентов — проблема превращается в новый шанс обогнать конкурентов.

Не только проблемы могут превращаться в возможности, но и наоборот: Возможность, которую вы упустили, превратится для вас в проблему — потому что ей воспользуются конкуренты

«Желаю вам в следующем году больших проблем, чем в этом — и чтобы вы с ними справились»

Нельзя учиться новому, не сталкиваясь с проблемами. Адизес предлагает: «Расскажите мне о том, с какими проблемами вам довелось столкнуться — и как вы с ними справились, и я скажу вам, насколько вы сильны».

Адизес ужинал с другом, и посередине ужина у друга зазвонил телефон. Он вернулся за стол со странным выражением лица. Адизес спросил у него, что случилось. Он ответил, что ему только что сообщили о том, что он потерял 20 миллионов долларов. Адизес спросил, каково это, узнать о том, что потерял такую сумму? Он сказал, что ему повезло. «Понимаешь, Ицхак, — сказал он, — я записался на учебный курс под названием «жизнь», и стоимость обучения там — 20 миллионов. Немногие могут себе это позволить, а я могу — и рад этому. Теперь вопрос только в том, сдали ли я итоговый экзамен — усвоил ли я урок».

Планировать — не значит представлять, что вы будете делать завтра. Это называется «мечтать». Планировать — значит решить, что вы собираетесь сделать ПРЯМО СЕЙЧАС с учетом ваших ожиданий от завтрашнего дня

В Амстердаме есть бар, в котором висит табличка с надписью «завтра у нас напитки бесплатно». Как вы можете догадаться, этот бар еще ни разу не угостил никого бесплатным напитком.

Ваша задача — предсказать будущее и сделать что-то сегодня, чтобы к нему подготовиться

Жизненные циклы позволяют лучше прогнозировать будущее

Как прогнозировать будущее? Перемены предсказуемы, поскольку они происходят в соответствии с определенными жизненными циклами.

Человеческий организм имеет жизненный цикл: мы рождаемся, растем, взрослеем, а затем стареем и умираем. У звезд тоже есть жизненный цикл — и по состоянию звезды можно определить, на каком этапе этого цикла она находится.

Организации тоже имеют жизненный цикл. Но этот жизненный цикл не привязан к их хронологическому возрасту: бывают стареющие организации, которым всего 5 лет, но встречаются также и молодые, агрессивные организации, которым уже 50 лет.

Для поддержания компании в тонусе необходимо знать, какие угрозы подстерегают компанию на каждом этапе жизненного цикла

Если вы знаете, на какой стадии жизненного цикла находится компания, то вы знаете также, какие изменения и угрозы подстерегают ее уже сегодня и на будущих стадиях. Это знание позволяет наилучшим образом подготовиться к предстоящим проблемам — и в итоге вы можете приостановить процесс старения компании.

Важно уметь различать нормальные, аномальные и фатальные проблемы — и в первую очередь заниматься устранением наиболее опасных из них

Для каждого этапа жизненного цикла компании характерны свои проблемы. Некоторые из них неизбежны для определенной фазы цикла. И важно не тратить на такие временные, закономерные проблемы слишком много сил. Такие проблемы я называю нормальными. Компания из них со временем «вырастает».

Но есть также аномальные проблемы — различные патологии, которые могут привести к серьезным негативным последствиям. Самые опасные — фатальные проблемы — способны привести к смерти организации уже на текущем этапе. Важно уметь различать нормальные, аномальные и фатальные проблемы на каждом этапе жизненного цикла — и в первую очередь тратить силы и энергию на устранение аномальных и фатальных проблем.

**Проблема, которая является нормальной на одном этапе
жизненного цикла, становится аномальной на последующем, а
далее и вовсе может превратиться в фатальную**

Ухаживание — это этап, когда возникает идея будущей компании. Самое важное на этом этапе — создать реалистичный план и сформировать приверженность.

Когда предпринимателю приходит в голову идея будущей компании, это похоже на влюбленность. Этот этап я называю ухаживание. Компания еще не родилась. Вы рассказываете всем о том, какая у вас замечательная идея. На самом деле вы стараетесь убедить самих себя, что идея стоящая. Вы влюблены в нее, и пытаетесь сформировать *приверженность* — готовность вкладывать огромные усилия к воплощению идеи в жизнь, преданность задуманному. Ведь одной влюбленности недостаточно.

Ухаживание — это этап, когда возникает идея будущей компании. Самое важное на этом этапе — создать реалистичный план и сформировать приверженность

Когда предпринимателю приходит в голову идея будущей компании, это похоже на влюбленность. Этот этап я называю ухаживание. Компания еще не родилась. Вы рассказываете всем о том, какая у вас замечательная идея. На самом деле вы стараетесь убедить самих себя, что идея стоящая. Вы влюблены в нее, и пытаетесь сформировать *приверженность* — готовность вкладывать огромные усилия к воплощению идеи в жизнь, преданность задуманному. Ведь одной влюбленности недостаточно.

Перемены > Приверженность > Цена

Вы хотите создать что-то новое, изменить текущую ситуацию. Но чтобы осуществить план, вы должны убедить себя в его ценности — так вы формируете приверженность, которая помогает набраться сил, чтобы заплатить цену — вложить труд и силу воли в осуществление задуманного.

Проблемы, которые возникают при принятии решений сердцем, можно решить с помощью разума

Когда основатели создают новую компанию, обычно это в большей степени решение сердца, нежели разума: они влюблены в свою идею. Поэтому важно, чтобы разум приходил на помощь сердцу. На этапе ухода стоит постоянно задавать себе отрезвляющие вопросы:

Как устроен рынок, на который вы собираетесь выйти?

Какие у вас будут конкуренты?

Кого следует нанять в команду?

Где взять денег на осуществление задуманного?

Каковы наиболее вероятные сложности?

Что важно сделать в первую очередь и почему?

Радостное возбуждение — это нормальное состояние на этапе ухода

Аномальные проблемы на этом этапе — отсутствие приверженности (готовности к усилиям и жертвам) и детально продуманного плана.

На этапе младенчества каждая проблема — это кризис. Основатель делает все сразу и не спит ночами

На этапе младенчества компания похожа на новорожденного ребенка. Каждая проблема — это кризис, крик и слезы. Проблемы возникают во всех аспектах работы: проблемы на складе, проблемы с конкурентами, проблемы с качеством и так далее. Вы не знаете, с какой проблемы начать, какой пожар тушить. На этом этапе это нормально.

Аномальная проблема младенчества — это когда основатель компании под давлением операционных проблем теряет приверженность

В компании-младенце отсутствует делегирование полномочий. Основатель делает все. Это — нормально. Но если он потеряет приверженность, компания перестанет функционировать и умрет.

Почему бы основателю не нанять людей, которые лучше, чем он сам, и могут принимать ответственные решения? Потому, что те, кто лучше него, не пойдут к нему работать — у компании-младенца мало денег, и основатель нанимает тех, кого может заполучить.

Этап «Давай-давай»: первые успехи, дикие амбиции и проблемы с приоритетами

Следующий этап наступает, когда бури утихают: возникает положительный поток денежных средств, первые постоянные клиенты, качество и запасы стабилизируются, прекращается отчаянная текучка кадров. «Младенец» начинает спать по ночам. И теперь днем он ползает по всей квартире, открывает ящики комода и пытается спрыгнуть с дивана головой вниз. И вам приходится за ним присматривать. Ровно тоже самое происходит с компаниями.

«Давай-давай» — это этап, когда все возможности вдруг становятся интересными

Пережив младенчество компании, основатели становятся самоуверенными. «Вот мы производим обувь, а давайте купим магазин или даже торговый центр, а еще давайте откроем свой торговый центр в Китае, а еще нам стоит заняться электроникой!»

Когда я работаю с компаниями на этапе «Давай-давай», я всегда прошу рассказать о приоритетах компании. В одной компании я как-то получил список, в котором было 170 «приоритетных» направлений развития. Но если у вас 170 приоритетов, это значит, что на самом деле у вас их нет вообще.

Приоритеты можно выявить только тогда, когда вы решите, чего НЕ будете делать

Чтобы разобраться с приоритетами, нужно сначала создать список всего, что хотелось бы сделать, а уже потом вычеркнуть все, что вы все-таки делать не будете.

На этапе «Давай-давай» основная аномальная проблема — это самоуверенность основателя и его убеждение в том, что он справится с чем угодно

Основатель может перестать воспринимать критику и думать: «Все говорили мне, что это невозможно, а я сделал! Кто вы такие, чтобы говорить мне, что то, что я предлагаю сейчас, неосуществимо?»

Еще одна аномальная проблема этапа «Давай-давай» — это быстрый рост, который не сопровождается созданием новой организационной структуры

Нельзя построить небоскреб на фундаменте, который изначально был рассчитан на трехэтажный дом. Рост должен сопровождаться развитием инфраструктуры — иначе компания просто не справится. Например, резко упадет качество, и затем компания потеряет деньги.

Развитие инфраструктуры предполагает создание эффективных систем обмена информацией, программ обучения персонала, процедур оценки эффективности сотрудников, систем премирования и, наконец, новой системы управления.

У молодой компании, которая добралась до стадии «Давай-давай» еще просто не было времени, чтобы выработать все эти системы.

Юность начинается в тот момент, когда на стадии «Давай-давай» компания сталкивается с серьезной проблемой и осознает необходимость новой организационной структуры

Юность — это период конфликтов. Часто в конфликт вступают «внутренний» и «внешний» партнеры.

«Внешний» партнер: стратегия, рынки, конкуренты

«Внутренний» партнер: производство, доставка, финансы, выстраивание процессов

В результате такого конфликта обычно «внутренний» партнер выкупает компанию, и она начинает преждевременно стареть — потому что в ней больше нет духа предпринимательства.

Некоторые возможные события этапа юности:

- Основатель может продать компанию: «Я знаю, как построить компанию, но не знаю как ей управлять. С меня довольно, продам ее».
- Люди хотят больше автономности, раньше они вешали все важные решения на основателя
- Конфликты между основателем и сотрудниками

Видение будущего и глобальные цели компании должны меняться как минимум каждые три года

Основатель, который обеспечивает сохранение духа предпринимательства в компании, должен постоянно искать новые направления развития и обновлять видение будущего — и оно должно быть максимально понятным и конкретным.

Устойчивый рост требует чередования периодов дезинтеграции и реинтеграции

Четко сформулированное видение дает стимул к росту. Когда компания работает над воплощением видения в жизнь, она растет. При этом она дезинтегрируется — люди не успевают учиться новому, справляться с производством и объемом продаж, управление происходит хаотично и так далее. Это — нормально, изменения всегда несут с собой дезинтеграцию. Поэтому, когда компания достигает очередной стратегической цели, ей необходимо реинтегрироваться — наладить порядок в операциях, отдохнуть и определиться с новым видением и стратегическими целями. Живым организмам для продолжения активной деятельности необходим сон и отдых — время на реинтеграцию. Так же устроены и компании. Именно поэтому рост должен происходить поэтапно, с перерывами на восстановление порядка.

Во ходе реинтеграции компания налаживает новую систему потоков информации и вознаграждений и формулирует новую миссию.

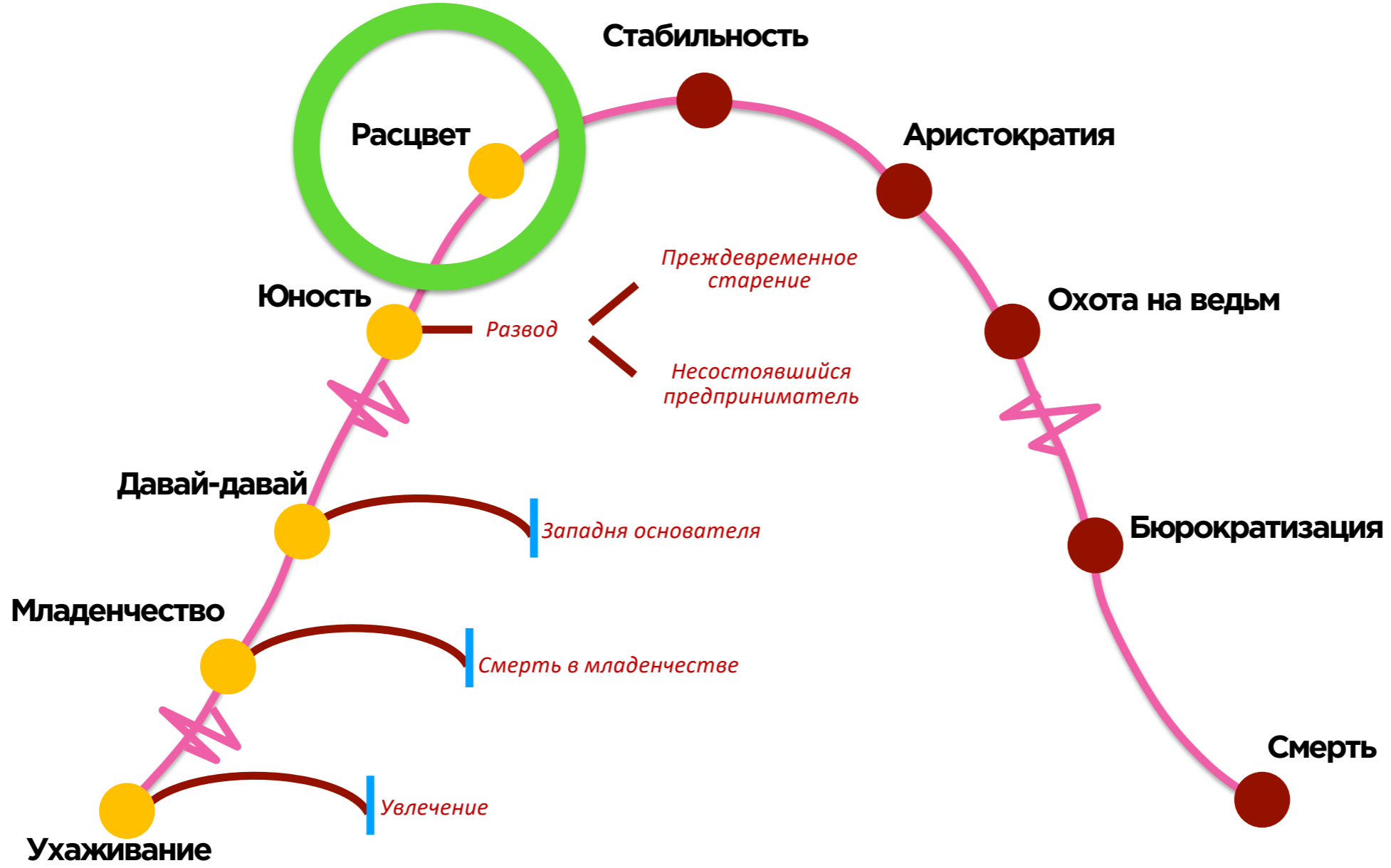
Компания достигает расцвета, если на этапе юности компании удастся реинтегрироваться и при этом не потерять основателя и в его лице — дух предпринимательства.

На этапе ухода ваша цель — создать реалистичный план. На этапе младенчества главная забота — начать зарабатывать, создать положительный поток денежных средств. На этом этапе компания напоминает младенца, который просит молока каждые три часа — постоянно нужно больше денег. На этапе «Давай-давай» главная цель — увеличить долю компании на рынке, а не получить прибыль. В этот момент стремление к прибыли только мешает увеличивать присутствие на рынках. Но прибыль необходимо обеспечить на этапе юности — за счет налаживания систем и повышения эффективности. И вот теперь, на этапе расцвета пора снова завоевывать новые рынки и расти.

Расцвет — это не конечная точка назначения, а состояние, в котором вы наиболее устойчиво растете

Меня часто спрашивают, почему на схеме этап расцвета компания находится на восходящей линии, а не на вершине. Вот почему: расцвет — это не конечная точка назначения, а состояние, в котором вы наиболее устойчиво растете, учитесь и совершенствуетесь, как организация. Если вы однажды решите, что прибыли в конечный пункт назначения, ваша компания начнет стареть.

Жизненный цикл компании



Развитие — это не только рост, но и повышение качества. Если не хотите сделать больше, стремитесь к тому, чтобы сделать лучше

Адизеса иногда обвиняют в том, что он делает слишком большой акцент на росте: «Доктор Адизес, вы слишком долго жили в Америке, вам всегда мало, вам только рост-рост-рост подавай. А что, если нам кажется, что компания достаточно выросла?»

Адизес отвечает, что можно делать *больше*, а можно вместо этого делать *лучше* — и развиваться таким образом. А вот если компания не стремится ни к тому, ни к другому, начинается процесс старения.

Когда вы останавливаетесь, вы попадаете на этап стабильности. Это уже старение, но вы его еще не замечаете. Вы заметите, что компания начала стареть, только на этапе аристократизма

На этапе аристократизма люди начинают по-другому одеваться. Они вдруг выглядят так, как будто пришли на похороны или на свадьбу. На этапе аристократизма важно не то, что люди сделали, а из связи и то, как они выглядят. Надо увеличить прибыль? На этапе аристократизма компания просто поднимет цены — прибыль вырастет, хотя количество проданных товаров и услуг уже будет падать. Руководители компаний на этапе аристократизма всегда указывают мне на то, что их прибыль продолжает расти. Но когда я спрашиваю о том, на какие новые рынки они вышли за последние 3 года и какие новые продукты разработали, им нечего ответить.

Когда компания по-прежнему молода, функция всегда важнее формы. На этапе аристократизма форма становится важнее функции

Пока компания растет и развивается, важно, что вы делаете. На этапе аристократизма важно, с кем у вас складываются отношения и как вы подбираете слова — на этом этапе внезапно становится очень много политики. Все очень серьезно и степенно, и самое главное — никого не задеть своим мнением. Повышение получают не те, кто больше работает и указывает на важные проблемы, а те, кто знает свое место и не наступают другим на пятки.

В компаниях на этапе аристократизма всегда много денег — потому что они их не инвестируют и не пытаются сделать что-то новое

А поскольку как-то расти все-таки необходимо, такие компании часто покупают молодые компании, которые находятся на этапе «Давай-давай». Это похоже на брак между пожилым мужчиной и молодой женщиной и работает плохо.

Важно не требовать от компании на этапе «Давай-давай» ориентации на прибыль! На этом этапе компанию нужно «подкармливать», а не «доить»

Сотрудники компании на этапе «Давай-давай» не интересуются дресс-кодами и политикой — они ориентированы на сбыт, и избыточные правила стареющей аристократичной компании мешают им работать. «Аристократы» хотят увидеть прибыль — они не понимают, что на этапе «Давай-давай» куда важнее выход на новые рынки. Все это плохо заканчивается: аристократичная компания убивает компанию на этапе «Давай-давай».

Охота на ведьм: главный вопрос – «Кто виноват?», а не «Что делать?»

Когда компания на этапе аристократизма начинает терпеть убытки, руководство начинает думать не о том, что делать, а о том, кто виноват. В компании ищут козла отпущения и начинают увольнять тех, кто выделяется и привносит в компанию дух предпринимательства. Эти увольнения только ускоряют движение вниз. И в итоге организация умирает.

На этапе бюрократии действия сотрудников компании определяются политикой, а не требованиями рынка

Иногда компания становится банкротом и ее спасает государство. После этого начинается этап бюрократии: компания теперь зависит не от рынка, а от политиков.

На этом этапе происходит дезинтеграция, левая рука не знает, что делает правая.

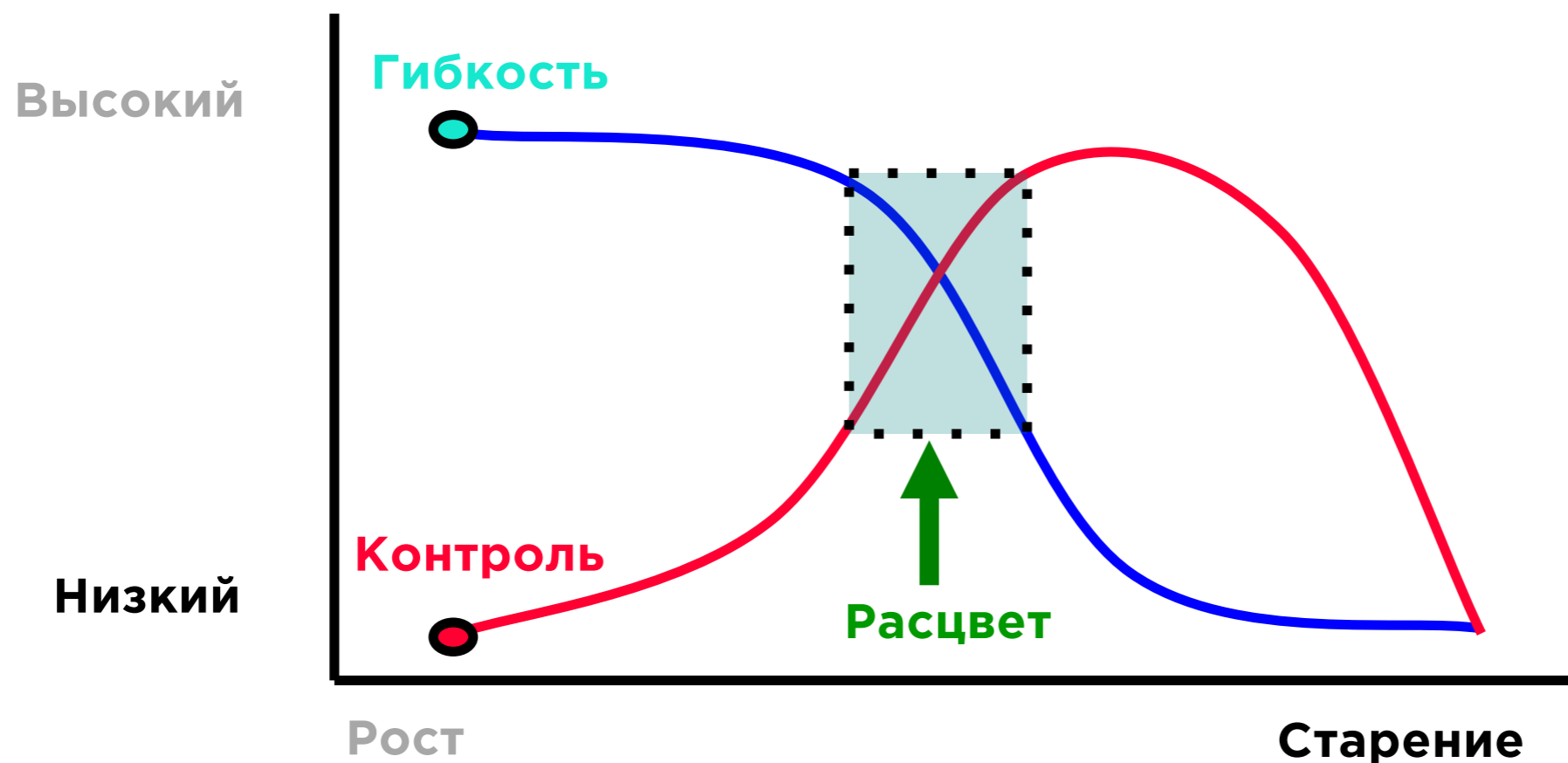
Для этапа бюрократии также характерна коррупция.

Как избавляться от коррупции? Главное — не ловить воров, а заделывать дыры в заборе

На уровне государства один из способов — постоянно реорганизовывать структуру правительства, чтобы эта структура продолжала отвечать изменяющимся вызовам времени. Для этой цели следует создать министерство дебюрократизации. Как гласит поговорка на иврите, «дыра в заборе приглашает вора». А когда происходят изменения, дырок в заборе становится много. И тут главное не ловить воров, а заделывать дыры — устранять стимулы к коррупции. Для этого нужна постоянная реорганизация.

«Устойчивый расцвет» — это баланс между контролем и гибкостью

Мы кратко рассмотрели жизненный цикл компании. Цель руководителя — достичь этапа расцвета и оставаться на этом этапе. И чтобы сделать это, необходимо постоянно находить баланс между гибкостью молодой компании, и контролем, свойственным зрелым организациям.



Наличие четырех ролей РАЕI в организации делают её здоровой

Роль **Р (производитель)** делают компанию результативной. Р производит не любой результат, а желаемый. Что такое желаемый результат? Возможно, вы скажете: прибыль. Неверно. Если вы выполняете все четыре роли, то будет прибыль. Прибыль – это результат того, что компания здорова. Итак, какой результат мы хотим? Желаемый результат – это удовлетворение потребностей клиентов. И это можно измерять и оценивать. Если клиенты возвращаются, то можно сказать, что они удовлетворяют свои потребности. Исключение: компании-монополисты. Успех вашей компании можно измерить в процентах повторных покупок. Но с ростом числа продаж и дохода, прибыль может не расти. Почему? Компания может быть результативна, но не эффективна.

За эффективность отвечает **А (администратор)**. Правильные вещи в правильное время в правильной последовательности с правильной интенсивностью. Есть руководства, есть система, есть стандарты производственных процессов. Процессы очень хорошо организованы. За все это отвечает А. Благодаря этой роли вы сможете удовлетворять потребности клиентов, затрачивая на это меньше ресурсов и сил. Это обеспечит прибыльность. Основа прибыльности – в эффективном удовлетворении потребностей клиентов. Р и А обеспечивают прибыльность на короткой дистанции.

Но как компании быть результативной на длинной дистанции? Необходимо знать, как удовлетворять потребности клиентов в будущем. Для этого нужна роль **Е (предприниматель)**. Это визионер, который понимает, куда развивается мир, и уже сейчас готовится к удовлетворению формирующихся потребностей. Этот человек должен быть творческим и готовым рисковать.

А как обеспечить эффективность на длинной дистанции? Нужна роль **I (интегратор)**. Благодаря ему вся система работает слаженно. Администратор не подходит для этой роли, так как он достигает эффективности за счет разработки руководств, а они должны постоянно меняться. Интегратор использует более персональный подход. Он обеспечивает стабильное взаимопонимание в коллективе.

Символ методологии Адизеса — это ладонь того, кто дает благословение

Такой знак можно встретить на изображениях святых во многих религиях. Это пять пальцев руки, которые находятся вместе и образуют единство. На Ближнем Востоке этот знак ещё называют «Божья ладонь» или хамса. Интересно, что ладонь с разведенными пальцами наоборот означает проклятие. Разница в несколько сантиметров даёт такое радикальное смысловое отличие.

В основе РАЕI-методологии Адизеса лежит принцип, что для здоровья компании нужно единство четырех разных ролей и их слаженная работа под началом главного руководителя (его символизирует большой палец). Четыре элемента, подобно витаминам, работают на благо компании.

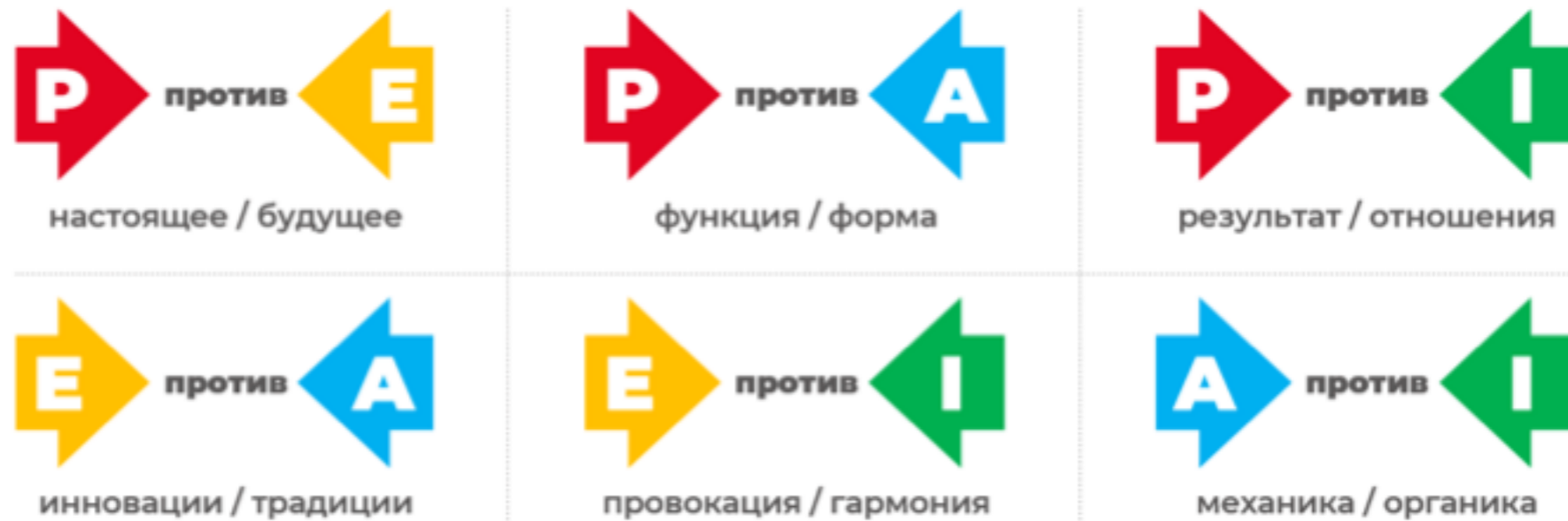
Такие идеологии как коммунизм, фашизм предлагали слаженную работу одинаковых. Адизес сжимает ладонь в кулак, костяшки пальцев теперь выглядят одинаковыми. Но такой подход не может работать длительное время. Для успеха на длительном промежутке времени нужна слаженная работа различных функций. Именно это и символизируется благословляющая ладонь. Все четыре пальца разные, но все они находятся вместе.





Роли P и A обеспечивают здоровье компании на короткой дистанции, а роли E и I – на длинной.

P и E отвечают за результативность: P думает о потребностях текущих клиентах, а E – о потребностях будущих клиентов. A и I обеспечивают эффективность процессов. A делает это с помощью различных сводов правил, а I – через выстраивание добрых и доверительных отношений в коллективе.



Из-за различия ролей и соответствующих им стилей мышления

конфликты в компании неизбежны

Адизес уверен, что наличие конфликтов и споров – это как раз показатель того, что компания здорова. Р и А обычно находятся во вражде, потому что Р хочет сделать нечто прямо сейчас, а А хочет организовать процесс. Но если процесс будет слишком хорошо организован, то мы можем не получить результат. Когда слишком много правил и отчетов, то не остается времени для работы. Слишком активный А может задавить Р. Адизес рекомендует компаниям, склонным к бюрократии, фокусироваться на результативности, даже если может понизить эффективность.

Р может убить А, так часто происходит в стартапах. Никогда не хватает времени на организацию процесса.

Р может убить Е: «У нас сейчас нет времени думать о будущем». У людей, которые слишком много работают, обычно нет времени зарабатывать деньги. Е думает о будущем, тогда как А думает о прошлом, а Р думает о текущем моменте. Сложно объединить таких персонажей в одну слаженную команду.

Чем больше изменений, тем больше разногласий

Адизес обращается к материалу из первой лекции. Больше изменений, больше проблем, а поскольку каждая роль имеет свой подход к их решению, появляется много разногласий.

Некоторые в компаниях и в семьях, стараются избегать определенных обсуждений, чтобы не конфликтовать. Но именно через разногласия семья или компания могут развиваться. Не стоит бояться конфликтов. Важно сохранять уважение к другому в случае разногласий. Решать вопросы конструктивно.

Проблема российских организаций в том, что работает только один

«палец» при принятии решений

Адизес очень высоко оценивает российских руководителей: они хорошо образованы, умны. Но почему в мире так не так много великих русских компаний? В российских компаниях традиционно работает только один палец: практикуется именно директивный стиль управления. Адизес показывает руку с вытянутым указательным пальцем.

Интересно, что большой палец в английском языке не считается «пальцем», это thumb, а не finger. Его задача символически сделать так, чтобы работали другие четыре пальцы. В этом и заключается роль лидера – создать такую взаимодополняющую команду, где каждый имеет возможность выразить себя. Компаниям нужны бухгалтерия и юридический отдел (это А-функция), нужен маркетинг (это Е-функция), нужны отделы производства и продаж (это Р-функция), нужен отдел HR (это I-функция). И они должны работать вместе. Кто должен обеспечить связанную работу? Лидер.

Когда я работал с русскими компаниями, рассказывает Адизес, то проблема была в том, что собрания проходили в тишине. Говорил только главный руководитель. В чем проблема? Некоторые функции или части мозга заблокированы. Огромнейшие возможности не используются.

Причем, в русской культуре не одобряется руководитель-интегратор. Когда кто-то так делают, про него начинают думать, что он слабый. Людям нравится сильный руководитель с указующим пальцем. Но именно руководитель, который позволяет всем высказаться, в действительности нужен компании.

Изменяйся быстро или умирай медленно

Адизес считает изменения в компании, запуски новых продуктов важными для поддержания ее молодости. Если в вашей компании давно не было запусков новых продуктов, быть беде. За изменения в компании обычно отвечает Е. Важно, чтобы предпринимательский дух не оставлял компанию.

Старение организации происходит из-за нехватки роли E

Адизес приводит четыре причины потери роли E, предпринимательского духа, в организации:

1. Стиль руководителя

Основатель компании обычно E. Он руководит компанией со стадии Ухаживания. Но в какой-то момент он нанимает профессионального управленца (обычно A). Проблема A-руководителя в том, что он не уходит в подходящий момент, сыграв свою роль. Он приводит компанию к Юности, но из-за того, что он не меняет свой стиль, то в компании начинаются проблемы. Как быть? Руководителя, к сожалению, нельзя переучить, можно только поменять.

2. Амбиции лидера

Если у руководителя желания выше ожидаемого результата, то это хорошо для компании. Но когда желания и ожидаемый результат совпадают, начинается стагнация. С этим можно работать, если начать постоянно вносить улучшения в качество продукта. Вместо количества начать работать с качеством.

3. Относительная доля рынка

Акцент здесь на слове «относительная». Один глава компании сообщает Адизесу: «Мы лидеры рынка, у нас 34% рынка». А сколько у ближайшего конкурента? «Они далеко отстают, у них 17%». «У вас проблемы», - заявляет Адизес. «Как это проблемы?! Мы в два раза превосходим ближайшего конкурента». Да, и именно поэтому вы уснули за рулем. Хотите быть чемпионом в любом виде спорта? Вам нужно, чтобы другой спортсмен наступал вам на пятки. Став лидером, компания чувствует «успокоенность». Нужна конкуренция. Конкуренция - это хорошо. Как это осуществить? Адизес предлагает переопределить то, что компания называет своим рынком. Вы можете сказать, что занимаетесь грузовыми перевозками, но скажите вместо этого, что занимаетесь вообще транспортировкой. Рынок сразу стал больше. А теперь какова доля вашего рынка? Появилась причина для роста, так как появились новые конкуренты.

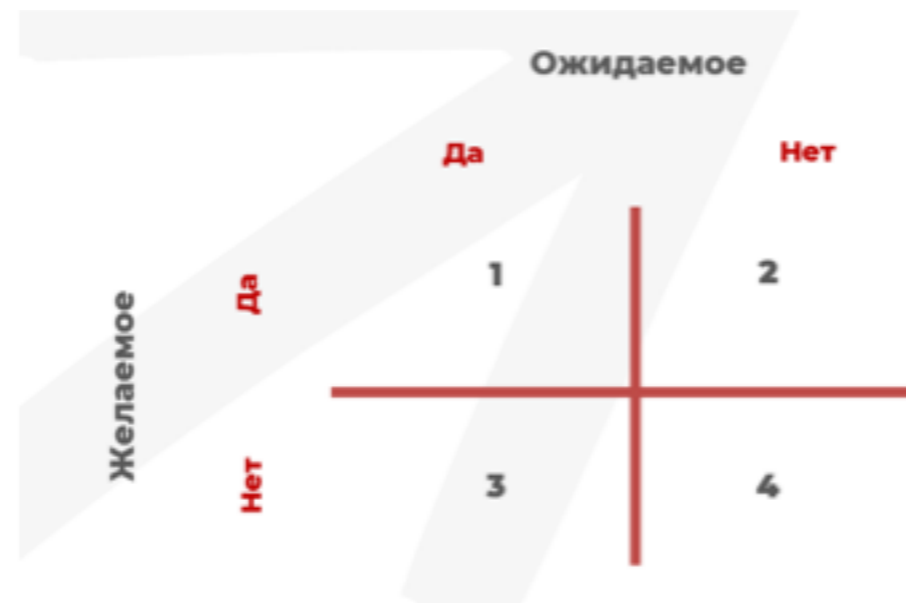
4. Организационная структура

Этот фактор обычно игнорируется. Но, по статистике Адизеса, он самый важный фактор. Подробности на следующем слайде.

Советы Адизеса по организационной структуре

Есть типичные ошибки, которые компании допускают при разработке организационной структуры. Адизес рассказывает, что нельзя ни при каких условиях делать:

1. Никогда, никогда **не вводите должность вице-президента по продажам и маркетингу**. Продажи (это Р) задушат маркетинг (Е). Маркетинг будет придатком продаж. Это называется поддержка продаж, а не маркетинг. Маркетинг должен определять продажи, а тут наоборот продажи определяют маркетинг.
2. Ни в коем случае **не вводите должность вице-президента по производству и R&D (НИОКР)**. В итоге весь НИОКР начинает работать на производство. Текущие потребности производства убивают исследования и инновации.
3. Ни в коем случае **не объединяйте финансы и бухгалтерию**. Бухгалтерия - это А, прошлое, а финансы - это будущее. Эти функции необходимо разделять.



Вместо слова проблема Адизес предлагает на практике использовать PIP (Potential Improvement Problem).

Это результат или процесс, который находится в зоне нашего контроля. Идея в том, чтобы не называть проблемами то, на что руководители компании не могут повлиять. Например, согласно этому подходу дождь не является PIP. В данном случае PIP является то, что у нас протекает крыша или мы вышли на улицу без зонта. Работать надо именно с PIP, с тем, что попадает на диаграмме (выше) в зону 1 – желаемое и ожидаемое.



Для принятия успешных решений Адизес предлагает использовать 8 шагов

Идея модели в том, что нам нужно ввести в процесс обдумывания различные части нашего мозга, разные стили мышления. Кроме того, после выработки решения принять его и признать.

Зарплата и бонусы работали в прошлом. Но сегодня уже не эффективны

Человечество пережило четыре революции. Относительно недавно была индустриальная революция, а сейчас мы переживаем информационную революцию. В индустриальном мире зарплата работала хорошо: многие люди были легко заменяемы. Но денежная мотивация уже не работает в информационном обществе. Мускулы можно купить за деньги, говорит Адизес, но мозг нельзя.

Исследования показывают, что денежный бонус, повышение зарплаты мотивируют человека работать лучше только на 2 недели. Дальше человек привыкает к этому. Можно даже сказать, что деньги не мотивируют, а демотивируют. Если я их получаю, поясняет Адизес, они не мотивируют меня, но если я их не получаю, это демотивирует меня.

Что же мотивирует? Самый главный фактор – это наличие миссии, цели, ценностей!

Люди готовы умирать ради ценностей, которые они разделяют. Например, для программистов деньги не так важны. Что на первом месте? Разработать такое приложение, которого еще нет в мире.

Дайте людям миссию. Мозгу нужна миссия. Если миссия вашей компании - заработать как можно больше денег, вам стоит её пересмотреть. Это не мотивирует. Не говорите про деньги, говорите про общие интересы. Почему вы вместе? Мы вместе не из-за денег, а с другой важной целью. Например, чтобы всем вместе было бы хорошо.



Чтобы конфликт развивался по конструктивному пути, необходимо взаимное уважение и доверие

Представьте, что у нас есть две семьи, где муж и жена поссорились по одной и той же причине. Конфликты развиваются параллельно. Но в итоге в одной семье люди подаются на развод, тогда как в другой конфликт завершается хорошим сексом. В чем отличие?

Адизес рассказывает шутку про двух сыновей психолога – оптимиста и пессимиста. Чтобы показать им непривычные стороны жизни пессимиста отправили в комнату, наполненную лучшими игрушками (он был разочарован: слишком большой выбор), а оптимиста отправили в сарай с конским навозом. Когда к нему зашли, он был рад и возбужден: «Где-то рядом должна быть пони!»

- Адизес предлагает рассматривать конфликты и проблемы с мыслью «Где-то рядом должен быть пони!» Что хорошего содержит в себе этот конфликт? Проблема – это всегда возможность, если
- видеть ее в положительном свете, напоминает Адизес.
- .



Успех – это производная от внешней интеграции и внутренней дезинтеграции

Адизес говорит, что к разработке этой формулы он шел 50 лет, и эта формула справедлива для разных контекстов (ваша собственная жизнь, семья, компания, страна) и для разных определений успеха.

В этой формуле первична внутренняя дезинтеграция. Чем она выше, тем больше энергии и сил расходуется на работу с ней и тем меньше сил остается для создания внешней интеграции.

1. Синергетическая организационная **Диагностика** (Syndag™)
2. **Обучение командному** решению кросс-функциональных проблем
3. **Формирование органа** управления изменениями
4. **Определение** долгосрочных и краткосрочных **целей** (видение, миссия и ценности)
5. Реинжиниринг **организационной структуры**
6. **Декомпозиция целей** и внедрение системы управленческой информации
7. Обучение **технологиям управления** изменениями на всех уровни
8. Планирование **пиковых результатов** (организационная «растяжка»)
9. Стратегическое **перераспределение ресурсов**
10. **Каскадирование** системы управления изменениями на все уровни организации
11. Разработка и внедрение **новой системы вознаграждения**

Цель методологии Адизеса – снизить внутреннюю дезинтеграцию, чтобы высвободить энергию для внешней интеграции.

Для этой цели была разработана методология из 11 фаз. Скорость внедрения этих изменений зависит от решимости руководителя компании. В среднем внедрение 11 фаз методологии занимает три года, но можно внедрять не все 11 фаз, а только некоторые из них.

Вопросы и ответы

Какова ваша худшая из ошибок?

Самая большая ошибка - это не делать никаких ошибок, считает Адизес. Когда ты совершаешь ошибки, ты учишься, осваиваешь новое.

Адизес вспоминает про неудавшееся сотрудничество с компанией Skechers. Ошибкой было то, что он вел себя слишком самоуверенно и высокомерно с владельцами компании. В итоге потерял важный контракт.

Расскажите, как пошагово спасти компанию, если она находится на стадии аристократии?

Во-первых, я бы их напугал, отвечает Адизес. Компании на этой стадии чувствуют себя очень комфортно. Адизес приводит в пример свой опыт работы с Bank of America в 1982 год.

Он попросил нового руководителя банка собрать всех ключевых лиц (всего около 40 человек) в одном помещении и прочитал им лекцию про жизненные циклы компаний. Особое внимание он уделил именно аристократии и в конце лекции спросил: хотят они узнать, на какой стадии находится Bank of America. Вместо ответа Адизес предложил им самим это выяснить.

Он предложил каждому написать на бумаге 5 основных проблем компании. Условия: никаких имён (важно понять, что не работает, а не кто виноват), не показывать написанное другим, проблемы должны находиться в зоне контроля компании (PIP). Когда менеджеры выписали проблемы, Адизес спросил, какие проблемы из списка были актуальны в прошлом году, три года назад. Оказалось, что все. На стадии Аристократии обычно ничего не меняется.

Адизес спросил: если вы не решили их за три года, каковы шансы, что решите за следующие три? Так первые лица компании столкнулись с реальностью. Затем Адизес сказал, что будет хуже или лучше. Ситуация не останется прежней и предстоит много работать, чтобы было лучше.

Руководители согласились.

Адизес спросил: может ли CEO компании решить все проблемы? Нет, иначе бы они были уже решены. Тогда Адизес сказал: если бы была волшебная таблетка, и мы все вместе могли решать эти проблемы. Если бы вы все работали вместе, как вы думаете, какие из этих проблемы можно было бы решить? Ответ: все.

Так выяснилось, что главная проблема – дезинтеграция. Если бы люди работали вместе, то смогли бы их решить. Выходит, что главная проблема была в присутствующих людях, их разобщенности.

«В аристократии нет общности, - комментирует Адизес, - и ее надо снова восстановить. А для этого надо испугать людей. Они напугались и принялись за работу».

Какая наиболее верная стратегия внедрения решений?

Адизес: «Вы хотите самую надежную стратегию. Но жизнь - это не страховой полис. Не бывает безопасных стратегий». Есть слово *expected*, а есть *inspected*. Если приняли решение о внедрении, инспектируйте, проверяйте, чтобы получить ожидаемый результат.

Постоянно проверяйте. Не потому что вы не доверяете, а потому что вы умный и знаете, что внедрение требует постоянной проверки.

Может ли в крупной компании прослеживаться несколько стадий жизненного цикла?

Так и должно быть. Маркетинг - это непрерывный «Давай-давай». Если компания достаточно крупная, в ней должно быть несколько центров прибыли. Компании не могут вечно находиться на пике.. Если я вижу такое разнообразие, мне это нравится. Но это должна быть горизонтальная структура (не вертикальная). Аристократы как хорошие бабушки и дедушки кормят новые бизнесы, как дойная корова. Им деньги уже не нужны.

Главное – избегайте «уравниловки», доминирования А: не должно всё быть одинаковым, должны быть разные системы вознаграждения. И структура, и система подчинения должны быть разными.



Какая компания сейчас является эталоном применения вашей методологии и сколько занимает внедрение?

Методология подходит лучше всего для компаний на стадиях от «Давай-давай» до «Аристократии». Для стартапов это достаточно дорого, а для пост-аристократии – уже слишком поздно. Там нужна не терапия, а хирургия.

Сколько времени – зависит от вовлеченности в процесс руководителя компании. Люди будут сопротивляться изменениям и очень многое зависит от роли CEO в этом процессе. В среднем внедрение занимает три года.



Может ли группа менеджеров, не входящих в высшее руководство, самостоятельно влиять на жизненный цикл предприятия?

Есть типичная ошибка – часто мы соотносим проблему с зоной ответственности и предлагаем решать проблему ответственного, но он может не иметь необходимых полномочий для ее решения. В итоге ничего не происходит. В методологии Адизеса мы распределяет проблемы не по уровню ответственности, а по уровню полномочий. Например, когда Адизес консультировал Bank of America ему предложили решить все проблемы одного из подразделений, но только 20% из них были решаемы полномочиями главы подразделения. Руководители подразделения говорили: да, мы ответственные, но у нас нет полномочий, нам их «спускают». Поэтому Адизес пошел к CEO и сообщил об этом. Тот сказал: это их зона ответственности. «Да, но полномочия даешь ты». Адизес предложил ему выбрать, либо дать им полномочия, либо принять на себя ответственность и делать это самому.

Тоже касается менеджеров. Не пытайтесь решать проблемы компании. Сначала научитесь решать свои проблемы, своего департамента. Всегда спрашивайте, что я могу решить сам. Решайте проблемы на своем уровне. Один американский генерал Уильям Макрейвен как-то сказал очень красивые слова: «Если вы хотите изменить мир, сначала заправьте свою кровать». Не избегайте того, что вы должны сделать сами.

Мир стремительно меняется. Вы допускаете, что сами типы менеджеров будут эволюционировать?

Адизес: «Очень сложный вопрос. Я считаю, что мы как цивилизация находимся на перекрестке. Две дороги – А и I. В мире становится все больше взаимозависимости. Мы все больше зависим от разных вещей.

Растет уровень регулирования (А). Появляются авторитарные режимы. Многие хотят прихода «большого папы», который всю ответственность возьмет на себя. Больше порядка, больше А.

Другое направление – это возврат к человечности (I). Я живу велением сердца. Такое уже было в истории – хиппи, например.

Кто победит? К сожалению, я думаю, что А. Администрировать легче, чем интегрировать. Но я надеюсь, что I все-таки восторжествует. Надеюсь, что мы будем руководствоваться не правилами, законами, а нашим сердцем. Это самое правильное. Например, я не загрязняю окружающую среду не потому, что есть закон, а потому что понимаю, что о планете надо заботиться. Мне бы хотелось, чтобы мы пришли к этому в рамках всего общества.

К сожалению, система образования сейчас сильно устарела и не учит этому. Нас учат знать, а было бы правильней учить «быть». Знание устаревает так быстро, что люди получают дипломы и не знают, что делать.

Мир быстро меняется и нам нужно приучиться меняться. Очень надеюсь, что образовательная система выберет это направление».

Как оставаться счастливым человеком, наполненным энергией, и при этом успешно развивать свою компанию?

Адизес: «Дам вам рецепт молодости. Первое – это непрерывные изменения.

Второе. Что такое взаимное уважение? Это интеграция. А все проблемы приходят из дезинтеграции. Например, если у вас проблемы в браке, спросите, что изменилось. Что вызвало дезинтеграцию? Интеграцию дает любовь. Посмотрите на мать и её дитя, они одно целое. Любовь исцеляет.

Рецепт вечной молодости – любите то, что вы делаете. Я люблю свою дело. Я гораздо больше энергии получаю от вас, чем вы от меня».

Чем больше любви в вашей жизни, тем моложе вы себя ощущаете.

Кстати, исследование Йелльского университета подтверждает мои слова. Они выяснили, что сохраняют дольше всех молодость люди, в жизни которых много любви».

Как действовать с сотрудниками, тормозящими внедрение изменений?

Руководитель подобен спортивному тренеру. Представьте, что я ваш тренер. Мне важно постоянно вас выводить на новый уровень.

Отличный лидер – это тот, кто умеет грамотно выводить людей из зоны комфорта. Хороший лидер сочетает в себе мужское и женское начало. Он вас подталкивает, но аккуратно. Это искусство.

Порекомендуйте эффективный инструмент по развитию доверия в компании.

Адизес: «Мне не нравится слово «инструмент», в нем не хватает множественного числа». Именно доверие и уважение не получится создать одним инструментом». Адизес горд тем, что знает, как менять корпоративную культуру компании, когда CEO на его стороне. Вот четыре принципа:

1. Вам нужно иметь единое видение и ценности.

2. Диверсифицированная организационная структура, где есть место для всех ролей.

Нужно, чтобы в компании каждый мог бы выполнять свою роль. Оргструктура ни в коем случае не должна сводиться к «уравниловке». Должны быть разные «климатические режимы».

3. Взаимодополняющее лидерство.

Например, сам Адизес в своей семье – не единственный лидер. Жена тоже лидер.

4. Правильные люди.

Нанимайте людей, которые понимают, что такое взаимное доверие и уважение. Вопрос не в том, что они знают, а чем они являются, есть ли за что их уважать, умеют ли они работать в команде.

Если вас вернуть назад на 50 лет, что бы вы сделали по-другому, если бы знали всё, что сейчас знаете?

Адизеса часто просят назвать главное достижение его жизни. У него действительно есть поводы для гордости: написал 23 книги, знает десяток иностранных языков, множество различных степеней, почетных наград. Но он обычно отвечает: «Я похудел на 4 фунта».

Если бы он вернулся на 50 лет назад, он, прежде всего, правильно питался, занимался йогой, медитировал, следил за здоровьем. В молодости Адизес слишком много думал о своей работе и уничтожал своё здоровье. Сейчас он пришел к выводу, что здоровье – это самое ценное, что есть у человека.

Как мотивировать себя и других людей?

Адизес: «Мой ответ будет нетрадиционным. Не надо стараться мотивировать ваших сотрудников. Это как стараться сделать мужа или жену верной. Выберите себе верную жену и на ней женитесь. Ваша работа не в том, чтобы мотивировать людей. Она в том, чтобы исключить демотивацию. Нанимать нужно людей, которые уже мотивированы и которые хотят работать. Работа руководителя – не задушить эту страсть».

Нанимать неподходящих людей и мотивировать их — это неправильный подход.

Когда вы нанимаете кого-то, советует Адизес, спросите его, почему ты хочешь эту работу. На предыдущей работе, что тебе нравилось, а что нет. Послушайте, что именно нравится человеку.

Выбирайте и для себя работу, которой вам нравится заниматься. Делайте то, что вы готовы делать даже бесплатно. И потом сделайте так, чтобы вам за это заплатили. Вот это секрет успеха.

Какова ваша жизненная миссия и как вы к ней пришли?

Адизес: «Методология Адизеса сформировалась, когда я совершил ошибку». Адизес был профессором известных университетов. К нему обращались за помощью в качестве консультанта. Адизес начал работать с отчетов. Делал отчет по организации и давал рекомендации, но ничего не происходило. Результаты таких консультаций были нулевыми. И конечно это огорчало Адизеса. Он даже впал в депрессию из-за этого. Адизес говорил себе: «Я лицемер, я преподаю, как быть успешной компанией, а компании внедряют это и ничего не происходит. Получается, что я не стою денег, которые мне платят». Приятель Адизеса из McKinsey сказал на это: «Добро пожаловать в Клуб консультантов!» Он рассказал, что большинство рекомендаций консультантов никогда не внедряются компаниями. И тут Адизес осознал, что в бизнес-школах преподают не внедрение, а принятие решений. В итоге даже хорошие решения не внедряются. «Чтобы принять решение, нужна демократия. Но для внедрения, нужна диктатура. В духе демократии невозможно внедрять решения», - поясняет Адизес. Такой подход к делу он называет «демократурой».

Адизес решил оставить университет и стал профессионально заниматься внедрением решений. «То, что вы видите сегодня, - делится он, - это результат бесконечных проб и ошибок». Такой эмпирический подход, который привел Адизеса к его миссии – помогать компаниям.

Когда Адизес видит, что у компании все получилось, что выросло качество жизни ее сотрудников, это приносит ему радость и счастье. Поэтому он продолжает этим заниматься.

ВВІ лекции лучших
бизнес-мыслителей

8 (499) 450 91 22

bbi.club fb.com/bbi.company