

Шохам Адизес,
Алексей Капуста, Владислав Бурда

МЕТОДОЛОГИЯ АДИЗЕСА

Реальный опыт
внедрения



**Анна Власова
Михаил Винницкий
Алексей Капуста
Владислав Бурда
Шохам Адизес
Сергей Быстрин
Татьяна Кузнецова
Инна Примак**

**Методология Адизеса.
Реальный опыт внедрения**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9363090

Методология Адизеса. Реальный опыт внедрения / Под ред. Н. Ханановой: Манн, Иванов и

Фербер; Москва; 2015

ISBN 978-5-00057-518-5

Аннотация

Подход Ицхака Адизеса к управлению – это не только теория жизненных циклов и широко известная идея о ролях-«витаминах». Это целостная система для реорганизации компаний и повышения их эффективности в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Из этой книги вы узнаете, в чем суть методологии Адизеса и как ее применять у себя в компании.

В книгу вошли:

- интервью Ицхака Адизеса и Звездана Хорвата – президента филиала Института Адизеса в Юго-Восточной Европе;
- история внедрения 11 фаз организационной трансформации по методологии Адизеса в компании «Европродукт» с комментариями самого Адизеса;
- статья о создании взаимного уважения и доверия в компании – важнейшего условия успешности компании согласно методологии Адизеса;
- статьи о передаче управления по теории Адизеса, о переходе от предпринимательского менеджмента к системному и о других нюансах работы идей гуру на практике.

Содержание

Несколько правил поиска черной кошки в темной комнате	5
Ицхак Адизес	6
Методология Адизеса на практике	12
Что такое организационная трансформация?	13
Что такое дезинтеграция?	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Методология Адизеса. Реальный опыт внедрения

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Lighthouse Business Management AG, Switzerland, Zug, 2015

© Издание на русском языке, оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

* * *

Несколько правил поиска черной кошки в темной комнате Призрак идеального менеджера Автор Инна Примак

Трудно найти черную кошку в темной комнате, особенно если ее там нет. Трудно найти идеального менеджера, если таковых не существует в природе. Постулат о том, что никто не идеален, положен в основу концепции Ицхака Адизеса. По его мнению, менеджмент должен исполнять четыре роли, гармоничное сочетание которых и будет залогом успешного развития компании. О том, как построить идеальную команду из неидеальных сотрудников, – наш разговор с доктором Адизесом.

Доктор Адизес, если все роли (четыре «витамина») не могут присутствовать в арсенале одного человека, как тогда быть с теориями об «N качествах эффективного руководителя», «эффективных стилях руководства» и другими, которым всегда учили управленцев?

Я написал по своей теории 10 книг, они переведены на несколько десятков языков. И за все это время я еще больше укрепился в убеждении, что классическая наука менеджмента основана на ошибочной логике. Во всех книгах по управлению представлен некий коллаж из идеальных качеств идеального руководителя. Это человек, который ориентирован на результат и в то же время полон новых идей. Он внимателен к деталям, но не забывает об общей картине, он слышит, читает и чувствует «между строк», понимает необходимость изменений, но подходит к их воплощению достаточно осторожно... и так далее. Скажите, вы хотя бы раз в своей жизни встречали того, кого кто-то мог бы назвать идеальным? Вряд ли. Так почему мы все уверены, что найдем (или воспитаем) того самого идеального руководителя?

Авторы теорий и книг выдают желаемое за действительное: то, чего на самом деле не существует, они представляют как образ идеального лидера. Сколько компаний пытались сделать из своих менеджеров «эффективных», тренируя определенные качества, которые должны быть у идеала, игнорируя тот факт, что разные люди организуют, планируют и контролируют по-разному? И дело здесь не в объеме знаний и умений, которыми обладает человек, а в его стиле поведения. Руководствуясь тысячами книг по менеджменту, мы пытаемся создать что-то такое, чего создать просто невозможно. Ведь все мы люди, со своими сильными и слабыми сторонами. И эти стороны настолько разные, что даже трудно представить себе, как одновременно можно быть сосредоточенным на достижении краткосрочного результата («витамин» Р) и постоянно менять глобальное направление развития компании («витамин» Е); поддерживать в порядке все процессы внутри организации («витамин» А) и интересоваться, удобно ли сотрудникам быть участниками этих процессов («витамин» I). И это нормально, это естественно. Неестественны как раз попытки заставить человека выступать во всех четырех ипостасях одновременно.

Ицхак Адизес

- Всемирно известный консультант в сфере управления.
- Автор концепции организационных изменений, модели жизненного цикла компании и «витаминной» теории.
- Основатель и руководитель Института Адизеса в Санта-Монике (США).
- Автор множества публикаций и бестселлеров, в том числе «Управление жизненным циклом корпораций» и «Управляя изменениями».

Получается, нет эффективного менеджера – нет и эффективной организации?

Означает ли, что если компанией управляет неидеальный менеджер, то она будет неэффективной? Естественно, нет. Задумайтесь: слова «менеджмент» не существует ни в каком другом языке, кроме английского. «Менеджмент» – это порождение американской глубоко индивидуализированной культуры, где принято все успехи и неудачи компании связывать с ее первым лицом. В других языках то, что мы называем «менеджментом», на самом деле – лишь отдельные управленческие функции (например, «управление» в русском, «керування» в украинском и т. д.). И эти функции нуждаются в дополнении другими. Согласно «витаминной» теории, в одном человеке все четыре компетенции не могут быть одинаково хорошо развиты. Но ведь можно создать управленческую команду, в которой недостающие «витамины» одного дополняются «витаминами» другого. Команда, построенная по принципу комплементарности, – это и есть, в сущности, тот самый пресловутый «идеальный менеджер».

Каковы правила построения комплементарной команды?

Прежде всего хочу остановиться на том, какого руководителя я называю «нормальным» и какого – «ненормальным». Первый владеет всеми ролями на минимально необходимом уровне, но при этом справляется с частью из них (или хотя бы с одной) блестяще. Второй же не способен выполнять некоторые роли вовсе. А когда какой-то один управленческий стиль полностью вытесняет все остальные, получается «абсолютно ненормальный» менеджер. К счастью, «абсолютно ненормальных» менеджеров в природе не существует – это скорее некоторые шаблоны поведения (табл. 1). Важно, чтобы человек выполнял хотя бы одну из четырех ролей на достаточно высоком уровне, а остальные – чтобы присутствовали в его арсенале, но не обязательно доминировали (скажем, к некоторым ролям человек прибегает крайне редко – например, становится Р-менеджером только в условиях кризиса). Так вот именно из «нормальных» менеджеров, у которых нет пробела в РАЕI-коде, и нужно составлять комплементарные управленческие команды. Потому что человек, имеющий хоть один пробел в коде (совсем не развита та или иная функция), окажется неспособным ко взаимодействию с другими членами команды, у которых эта компетенция может быть хорошо развита. Если у человека хотя бы на минимальном уровне развиты все компетенции РАЕI, то он способен понимать свою неидеальность, свои сильные и слабые стороны, а также принимать различия других членов команды.

Таблица 1. Абсолютно ненормальные менеджеры

Предприниматель _ _ Е _ Избыток «витамина» Е при полном отсутствии других «витаминов»	Производитель Р _ _ _ Избыток «витамина» Р при полном отсутствии других «витаминов»
Главный вопрос — «почему бы и нет?». Всегда полон энергии. Хороший инноватор и стратег. Часто проводит совещания, где говорит преимущественно сам. Видит картину в целом, не углубляясь в детали	Главный вопрос — «что?». Хочет видеть результаты работы. Скорее сделает сам, чем поручит кому-то. Не любит совещаний, потому что они отнимают его время
Генератор идей. Раздает новые задания (забывая о тех, что уже в работе) и ждет немедленного выполнения. Ему нравится, когда подчиненные носятся по офису, пытаясь справиться с кризисом, который он сам спровоцировал. Монополизирует творческие возможности в компании. Воспринимает всех сотрудников с предпринимательским настроем как конкурентов, от которых нужно избавиться	Сконцентрирован на достижении результата до такой степени, что у него не остается времени на все остальное. Не создает команду, не предлагает новых направлений. Бросается от одного дела к другому, от кризиса к кризису. Не задумывается о том, куда движется компания и что будет с ней через десять лет. Оценивает свой успех по тому, насколько напряженно он работает. Не обучает подчиненных и не обучается сам — он всегда занят

Администратор _А_ _ Избыток «витамина» А при полном отсутствии других «витаминов»	Интегратор_____I Избыток «витамина» I при полном отсутствии других «витаминов»
Главный вопрос — «как?». Совещания проводит систематически согласно заранее определенному порядку. Уделяет много внимания деталям. Склонен систематизировать деятельность	Главный вопрос — «кто?». Умеет внимательно слушать. Много времени уделяет организации команды, члены которой умеют взаимодействовать и разделяют общие ценности. Часто спрашивает: «А как вы думаете?» Много общается с коллегами
Не работает на результат и даже не знает, как это делается. Действует исключительно в рамках правил. Управляет посредством директив. Привлекает все больше подчиненных к выполнению работы, но продуктивность при этом существенно не повышается. Он бюрократ и оценивает себя по тому, насколько хорошо контролирует систему, и по тому, насколько ему удастся минимизировать неопределенность. Боятся изменений	Сначала старается определить, какой план действий будет принят большинством, а затем объединяет людей для его реализации. У него нет собственных идей, он не стремится к достижению ощутимых результатов. Пытается сгладить трения и добиться единства, пусть и на короткое время, не задумываясь над последствиями в долгосрочной перспективе

Не существует магической формулы, единственно правильной комбинации, составленной из людей (членов команды) с разным набором «витаминов». Более того, на каждом этапе жизненного цикла организации требуются разные команды – то есть эффективная команда может состоять из людей с различной сочетаемостью ролей. Важно также понимать, что не все «витаминные» комбинации дают позитивный результат. Одни команды с разными РАЕI-кодами будут более эффективны, чем другие. Например, партнерство человека с кодом РАЕi и человека с кодом раЕI может быть потенциально катастрофическим, потому что у одного развиты компетенции, направленные на краткосрочный результат (Р и А), а у другого доминируют те, что нацелены на долговременное развитие (Е и I).

Что на практике означает комплементарность команды и восполнение недостающих функций одного менеджера функциями другого?

Любое объединение непохожих, часто с диаметрально противоположными стилями работы и жизни людей порождает конфликты внутри этой группы. И то, что команда будет подобрана согласно ролям, не уберет ее от подобных эксцессов. Более того, именно «витаминный» принцип – принцип объединения различий – становится почвой для возникновения конфликтов. Но! Сама суть моей теории в том, что конфликт – явление не только неизбежное, но и нормальное, естественное и даже желательное. Конфликт – это источник энергии, которая нужна для осуществления перемен. Если в вашей компании нет конфликтов, может быть, она уже умерла? Все почему-то считают позитивным, когда в компании (в семье, в самом человеке) нет никаких камней преткновения, все со всеми соглашается, никто ни по какому поводу не протестует и не возмущается, в общем – тишь да гладь. Это иллюзия, за которой скрываются глубокие проблемы и серьезные болезни организации.

КОМАНДА, ПОСТРОЕННАЯ ПО ПРИНЦИПУ
КОМПЛЕМЕНТАРНОСТИ, – ЭТО И ЕСТЬ ТОТ ПРЕСЛОВУТЫЙ
«ИДЕАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР»

Конфликты нужны для развития. И роль руководителя – не избегать их, а научиться извлекать из них пользу. Полезными могут быть только конструктивные конфликты – в результате которых появляется совместно выработанное решение. К сожалению, большинство конфликтов деструктивны. Простой пример: человек не может смириться с тем, как работают другие члены его команды (скажем, он привык к системности, строгому соблюдению всех норм и графиков, а другие постоянно срывают сроки, бросают начинания на полпути и создают вокруг себя спешку и суету), – и со словами «Нет, я так не могу больше работать!» решает покинуть компанию. Это конфликт деструктивный – ничего нового не создано, а разрушено то, что уже существовало. Это в человеке от природы: никто не остановится посмотреть, как возводится здание, а когда здание разрушают, обязательно соберется огромная толпа любопытных. Превращать любой конфликт в конструктивный и, следовательно, извлекать из него пользу – это умение, которому нужно очень долго учиться. А сказать «не могу» и разрушить все – куда проще... но эффективнее ли?

Какие условия необходимы для превращения любого конфликта в конструктивный? Что нужно учесть?

Я бы выделил четыре условия, соблюдение которых поможет компании извлечь выгоду из любого конфликта. Во-первых, у команды (компании) должны быть общие ценности и общее видение. Ценности – это то, во что мы верим. Видение – это выражение желаемого с учетом действительного: куда мы будем двигаться, понимая, где мы находимся сейчас. Если этого нет, все разговоры о правильно подобранной команде будут фикцией. Общие видение и ценности – это фундамент еще одного важного условия правильных конфликтов: в компании должна царить культура уважения и доверия – все члены организации обязаны принимать ее как единую для всех ценность. Если я не уважаю вас и не доверяю вам, наш конфликт обязательно будет деструктивным. В такой ситуации тот, кто выскажет несогласие с моим мнением, будет расценен мною как враг, который хочет только вставлять мне палки в колеса и всячески препятствовать любым моим действиям. Но если я уважаю вас и доверяю вам, то, даже если я не согласен с вами, а вы – со мной, я открыт и пойду навстречу вашим мыслям и замечаниям. Это не означает, что я обязательно соглашусь с вашими доводами, но я восприму их не как желание обидеть меня, а как возможность научиться чему-то новому. Такой конфликт чаще всего будет увенчан решением, которое мы оба поддерживаем, и это решение более эффективно, чем принимаемые нами самостоятельно.

Согласно теории Адизеса, опасно и неэффективно совмещать, например, маркетинг и продажи, производство и разработки, HR-менеджмент и учет кадров (функции с разными «витаминами») в одном подразделении под управлением одного человека, что делают очень многие компании.

Третье условие правильного конфликта: структура организации должна быть экологичной, построенной по «витаминному» принципу. Подумайте, что было бы, если бы Земля не имела наклоненной оси – везде царила бы вечная зима, и выжили бы лишь белые медведи. Разные климатические зоны на Земле – это естественная среда для развития и существования различных видов. Так и в компании: чтобы разные люди чувствовали себя в ней естественно и уютно, ее структура должна поддерживать культуру различий, а не препятствовать ей. Компания должна приветствовать и поощрять различные управленческие стили, а не стараться бюрократа (тип А) превратить в интегратора (тип I), поручив ему заниматься и учетом, и развитием персонала одновременно. Часто именно неправильная организационная структура ломает людей, заставляя выполнять неестественные для них роли – вызывая либо раздражение, либо апатию (тут уж не до конструктивности). Вообще реструктуризация компании согласно «витаминному» комплексу – отдельная большая тема. Скажу лишь, что в одном отделе компании нельзя смешивать разные роли (табл. 2).

Таблица 2. Кодирование функций согласно «витаминному» комплексу

Функции	Доминирующие «витамины»	Вспомогательные «витамины»
Финансы	Р	Е
Бухгалтерский учет	А	I
Управление человеческими ресурсами	I	Е
Учет кадров	А	Р
Производство	Р	А
Исследования и разработки	Е	Р
Маркетинг	Е	Р
Продажи	Р	I
Информационные технологии	А	Е

Работа в таком отделе только будет подталкивать сотрудников ко внутренним деструктивным конфликтам. Поскольку некоторые функции между собой несовместимы, побеждает

обычно та, что ориентирована на ближайшую перспективу. И наконец, четвертое условие – правильный способ принятия решений. Решение можно только тогда считать эффективным, когда с ним согласны все члены команды. Это долгий процесс с несколькими итерациями (пока по каждому пункту будут выслушаны идеи и замечания всех членов команды, пока каждый из них избавится от собственных страхов и сомнений). Конечно, единолично принимать решения – проще и быстрее, зато как много времени потом уходит на воплощение решения в жизнь! Менеджеры, не доверяющие друг другу, начинают «влезать» в зоны ответственности друг друга, делают замечания и тормозят процесс, отказываются выполнять то или иное задание или вообще не понимают, чего от них хотят. Нельзя сказать, что вы приняли решение, если вы не ответили на четыре важных вопроса: что мы будем делать? как? когда? и кто именно это будет выполнять? Таким образом, необходимо в полной мере задействовать все четыре «витамина», и каждый член команды может внести свою лепту в выработку, а главное – в претворение принятого решения в жизнь.

Методология Адизеса на практике

11 шагов к организационной трансформации

Автор Шохам Адизес

С ростом любая компания дезинтегрируется, как бы распадаясь на части: люди и их интересы, видение и стратегия, процессы и структуры больше не интегрированы и не работают слаженно. В итоге появляется масса проблем, самая большая из которых – неспособность организации решать свои проблемы. Почему так происходит и как изменить компанию, чтобы она могла постоянно реинтегрироваться?

Что такое организационная трансформация?

Почему некоторым компаниям так трудно изменяться, проактивно выявлять и решать свои проблемы и использовать возможности? Мы часто слышим о небольших фирмах, выигрывающих у крупных за счет того, что могут быстрее воспользоваться возможностями или решить возникшую проблему. Почему меньшие организации реагируют на изменения быстрее?

Ответ надо искать в природе дезинтеграции. Когда что-то меняется, разные подразделения организации изменяются с разной скоростью, а это приводит к распаду системы на части. Чем быстрее изменения, тем выше скорость дезинтеграции. Одна из многих форм дезинтеграции – дезинтеграция интересов. Когда интересы одной части компании существенно отличаются от интересов другой, очень трудно добиваться высоких результатов или проводить существенные изменения на каком бы то ни было уровне.

Это важный момент – рассмотрим его внимательнее. В небольшом стартапе основатель выполняет множество ролей, он и принимает решения, и обеспечивает их выполнение. Чем больше он работает, тем лучше организация функционирует. А так как он еще и собственник этого бизнеса, то напрямую видит выгоду от приложенных усилий.

С ростом компании появляются наемные сотрудники, основатель начинает делегировать ответственность. Полномочия вырабатывать решения остаются у него, так же как и конечный выигрыш от хорошо сделанной работы. Но теперь за обеспечение выполнения этих решений отвечают другие люди, которые не обязательно видят выгоду в приложении больших усилий.

Дезинтеграция между теми, кто выполняет работу, и теми, кто получает выгоду от результата, ведет к дезинтеграции интересов. Вот еще иллюстрация. Возврат на инвестиции, прибыльность и рост стоимости акций – обычно в интересах топ-менеджеров. А в интересах тех, кто обеспечивает выполнение их решений, тех, кто находится на передовой, – хорошие бонусы, большая зарплата и меньшая нагрузка. Очевидно, что эти интересы в прямом конфликте, и чем больше разрыв между теми, кто принимает решения, и теми, кто обеспечивает их выполнение, тем больше дезинтеграция интересов.

Дезинтеграция сама по себе представляет проблему. Это может быть неспособность реализовывать решения или адаптироваться к изменяющейся среде, дефицит доверия в организации, низкое качество продукции, потеря доли рынка, высокая текучесть персонала, внутренние войны и т. д. Если вы проанализируете любую проблему, то обязательно обнаружите дезинтеграцию – что-то распадается на части.

Часто мы спрашиваем обратившихся к нам руководителей: «Если вы знаете, что вам нужно меняться, почему не меняетесь? Что вас останавливает?» И чаще всего получаем ответ: «Люди сопротивляются изменениям». Или: «Мы не можем добиться от всех согласия с тем, какие изменения необходимы». Это можно перевести как «слишком сильная дезинтеграция».

Если проблема в дезинтеграции, то что будет ее решением? Интеграция. Верно? И да, и нет. Здесь кроется один из самых сложных конфликтов в управлении. Интеграция важна, но есть одна опасность. Чтобы продвинуть идею интеграции, на практике менеджеры отвергают дезинтеграцию. Что это значит? Дезинтеграция происходит всегда, как только компания начинает изменяться. Если прекратить изменения, то прекратится и дезинтеграция. Но если вы перестанете изменяться, то остановите рост. А как сказал один мудрец, «если вы не растете – вы умираете». Мы должны постоянно расти, и очень желательно ускорять свой рост. Но, ускоряя рост, мы ускоряем процессы дезинтеграции, а значит, увеличиваем количество и глубину проблем. И что тогда делать? Решением будет создание организации, способ-

ной непрерывно и проактивно противодействовать дезинтеграции за счет самой интеграции (а не отказа от дезинтеграции). Это и называется организационной трансформацией.

Что такое дезинтеграция?

Давайте посмотрим внимательнее, что еще в компаниях дезинтегрируется (помимо интересов, о которых шла речь) и, соответственно, нуждается в интеграции.

Люди

Когда организация только создана, ее основатели хорошо знают друг друга. Они разделяют общие интересы, принадлежат к одной культуре и, скорее всего, свободное время проводят вместе. Они интегрированы. По мере изменения и роста в компанию приходят новые люди. И они уже не обязательно из того же круга общения, и не обязательно у них те же интересы. Они не интегрированы с другими людьми в организации. И это точно приведет к проблемам – начиная с недостатка коммуникации, формирования группировок, локального мышления... А ведь с увеличением скорости изменений и роста мы нанимаем все больше людей – и тем сильнее становится дезинтеграция.

Процесс

То, как компания идентифицирует свои проблемы и возможности и справляется с ними, мы называем управленческим процессом. Когда фирма только создана, группа основателей и первых сотрудников представляет собой «плотный клубок». Они могут открыто общаться без всяких формальностей. Если возникает проблема, то кто-то просто заявляет о ней, и все вместе сразу начинают с этим разбираться.

С ростом организации и наймом новых людей легкость общения утрачивается. Коммуникация тоже как бы распадается на части. Сотрудники перестают обсуждать проблемы, боятся, что за их озвучиванием последует обвинение, что они сами эти проблемы создали.

Это дезинтеграция управленческого процесса. А когда он дезинтегрирован, никто больше не разбирается с проблемами проактивно. Они укореняются. А как мы знаем, если проблемой не заниматься – жди кризиса.

Видение и миссия

Видение компании – это ее стремление стать такой, какой она хочет стать. Миссия – ее коренная цель, причина, по которой она существует. То, кем мы хотим быть (видение), побуждает нас делать то, что мы делаем (миссия). Из миссии рождается стратегия, на основе которой строятся планы и устанавливаются текущие цели. Видение и миссия – это как главный привод в такой системе, как организация (рис. 1).

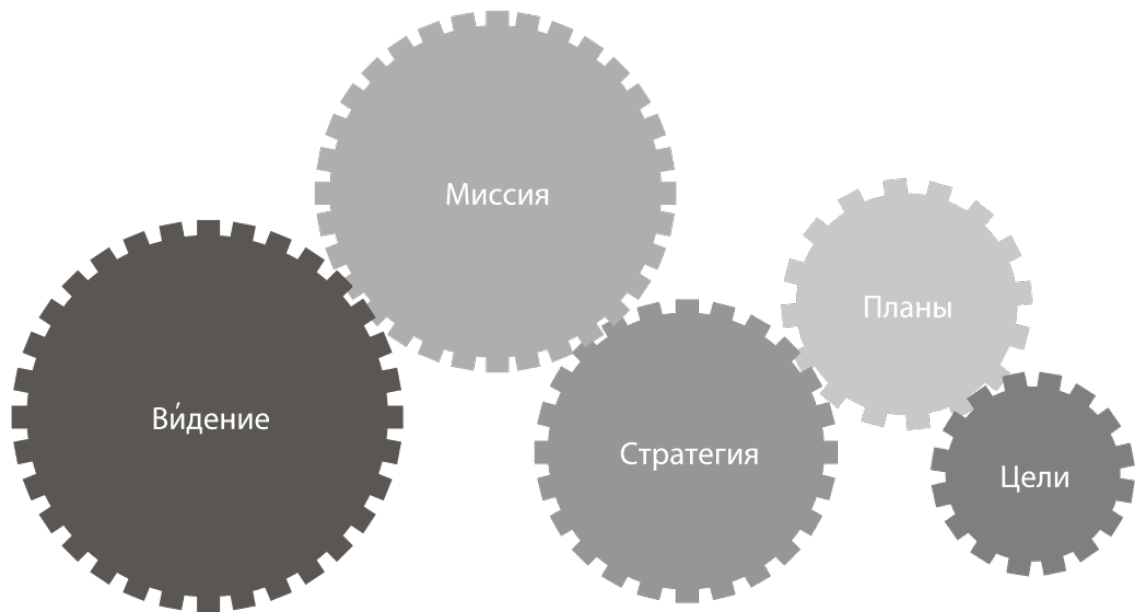


Рис. 1. Видение и миссия в компании

Когда компания создается, видение и миссия воплощены в нескольких людях, которые стоят у ее истоков, могут быть и не сформулированными, не изложенными на бумаге, но все их понимают. Основатели несут видение и миссию в самих себе и делятся ими с другими сотрудниками через свои действия и слова. Но с ростом компании видение и миссия начинают дезинтегрироваться. Восприятие видения и миссии топ-менеджерами и даже самими основателями начинает отличаться.

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.