

Шохам Адизес, Алексей Капуста, Владислав Бурда

МЕТОДОЛОГИЯ АДИЗЕСА

Реальный опыт внедрения

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015

Содержание

Инна Примак

Несколько правил поиска черной кошки в темной комнате	
Призрак идеального менеджера	7

Шохам Адизес

Методология Адизеса на практике	
11 шагов к организационной трансформации	21

Владислав Бурда

Опыт внедрения методологии Адизеса	
Корпоративные метаморфозы	57

Татьяна Кузнецова

Советы для изменения оргструктуры	
Слово гуру	79

Анна Власова

Переход от предпринимательского менеджмента к системному	
Критический возраст	89

<i>Михаил Винницкий, Татьяна Кузнецова</i>	
Передача управления по теории Адизеса	
Уйти или отпустить?	99
<i>Сергей Быстрин</i>	
Как провести синергетическую диагностику компании	
Рентген для организации	115
<i>Татьяна Кузнецова</i>	
Как увеличить вклад сотрудников в общий результат	
Доля ответственности	131
<i>Татьяна Кузнецова</i>	
Создание культуры взаимного доверия и уважения в компании	
Тонкие материи	143
<i>Алексей Капуста</i>	
Как найти решение, которое будет выполнено?	
Умножение на ноль	153
<i>Татьяна Кузнецова</i>	
Как внедрять изменения... и немного философии	
Теории и мечты Ицхака Адизеса	165
Об Институте Адизеса	177
Книги Ицхака Калдерона Адизеса,	
переведенные на русский язык	180

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

<p>Предприниматель _ _ Е _ Избыток «витамина» Е при полном отсутствии других «витаминов»</p>	<p>Производитель Р_ _ _ Избыток «витамина» Р при полном отсутствии других «витаминов»</p>
<p>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</p>	<p>Главный вопрос — «что?». Хочет видеть результаты работы. Скорее сделает сам, чем поручит кому-то. Не любит совещаний, потому что они отнимают его время</p>
<p>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</p>	<p>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</p>

<p>Администратор _А_ _ Избыток «витамина» А при полном отсутствии других «витаминов»</p>	<p>Интегратор_____I Избыток «витамина» I при полном отсутствии других «витаминов»</p>
<p>Главный вопрос — «как?». Совещания проводит систематически согласно заранее определенному порядку. Уделяет много внимания деталям. Склонен систематизировать деятельность</p>	<p>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</p>
<p>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. Боится изменений</p>	<p>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</p>

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 соглашаются, 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 «витаминочному» 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).

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.

Таблица 2. Кодирование функций
согласно «витаминному» комплексу

Функции	Доминирующие «витамины»	Вспомогатель- ные «витами- ны»
Финансы	Р	Е
Бухгалтерский учет	А	І
Управление человеческими ресурсами	І	Е
Учет кадров	А	Р
Производство	Р	А
Исследования и разработки	Е	Р
Маркетинг	Е	Р
Продажи	Р	І
Информационные техноло- гии	А	Е