

СЕМИНАР ИЦХАКА АДИЗЕСА

2 НОЯБРЯ 2019 | ЕКАТЕРИНБУРГ



КОНСПЕКТ

«Я счастлив поделиться с вами более чем полувековым опытом, к сожалению, у нас всего один день, и раскрыть всю методологию в деталях за это время я не успею. Но, как мне обещали, я обязательно вернусь. Поэтому этот семинар - только лишь начало. Это будет, по сути, приглашение в мою методологию, мою систему, которую я развиваю вот уже более полувека».

- ИЦХАК АДIZES

ИЦХАК АДIZES

ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ

Изменения существуют. Причем, изменения сопутствуют роду человеческому испокон веков еще со времен Большого взрыва. Поэтому в изменениях нет ничего нового. Изменения порождают проблемы. Всякий раз, когда происходят изменения, будут проблемы.

Изменения – это что-то новое. То есть, чего-то не было, и потом что-то начало происходить.

ИЦХАК АДIZES

О ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

Даже если вы идете по правильной дороге в правильное место назначения, если вы не продвинетесь, то однажды, рано или поздно, вас собьет грузовик, потому что вы идете по своему пути, вы не меняетесь, но мир-то поменялся! Мир пошел дальше. Мир вас ждать не собирается!

*Пока вы стояли на перекрестке, в мире появились грузовики. Таким образом, приняв решение ничего не решать, **вы совершили худшее решение** в своей жизни, потому что вы отстали от жизни.*

ИЦХАК АДIZES

О ВНЕДРЕНИИ РЕШЕНИЙ

Пусть лучше у вас будет посредственная стратегия (хорошая, на четверочку, не самая лучшая), но зато идеально внедренная. Чем идеальное решение (самое крутое в мире), но внедренное посредственно.

Секрет успеха не в решениях, а во внедрении этих самых решений. Вопрос в том, умеете ли вы их внедрять?

ИЦХАК АДIZES

О ДЕМОКРАТУРЕ

Чтобы принять правильное решение, нам нужно выслушать советы других людей. Это называется «демократия». Но попробуйте демократически внедрить решение и посмотрите, что у вас получится. Демократия вредна для реализации! Внедрение требует диктатуры: «Мы всех выслушали, поговорили. Все. Точка. Теперь внедряем!»

*Поэтому **нам нужна демократия:**
демократия в принятии решений и
диктатура в их внедрении.*

ИЦХАК АДIZES

ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В СИСТЕМАХ

В этом мире все является системой на любом уровне. Компания – это система, страна – это система. Следовательно, в любой системе есть подсистемы. В компании есть маркетинг, продажи, производство, поставки, логистика, управление, бухгалтерия, кадровое управление и прочее. Это все подсистемы компании.

*Всякий раз, когда происходит изменение, **разные подсистемы меняются с разной скоростью**. Подсистемы, к сожалению, не меняются одновременно – им нужно разное время, чтобы поменяться.*

ИЦХАК АДIZES

ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ

Все проблемы – от дезинтеграции, а дезинтеграция – от изменений. Что с этим делать? Вот очень простое решение: прекратим изменения! Есть такие люди, которые пытаются остановить мир, отменить изменения. Когда у нас не будет проблем, когда перестанут происходить изменения? Изменения прекратятся, только тогда, когда мы будем на кладбище!

*Дамы и господа, **изменения невозможно прекратить!**
У нас нет выбора. Хочешь ты или нет, но **нужно**
учиться управлять этими самыми **изменениями**.*

ИЦХАК АДIZES

О ЦЕЛИ КОМПАНИИ

Как вы думаете, в чем цель компании? А, вот: «Мы будем меняться, чтобы зарабатывать деньги. Давайте заработаем как можно больше бабла!» Ведь так пишут в книгах по экономической теории: «Цель компании – зарабатывать деньги»? Это неправда, это не так! Прибыль для компании не является целью.

*Прибыль – это результат. Думайте не о том, что вышло, а о том, что вошло. **Если компания здорова, она всегда будет прибыльной**, причем, она будет устойчиво прибыльной!*

ИЦХАК АДIZES

О ЦЕЛИ КОМПАНИИ

Первая цель компании – не прибыль. Вы создаете компанию для того, чтобы обслуживать потребности клиентов. Прибыль – это всего лишь результат. Чем лучше вы обслуживаете клиентов, тем выше ваша прибыль. Поэтому главная цель компании – удовлетворить клиентов, и как результат – получить прибыль. То есть, акцент – на клиенте.

Главная цель компании – удовлетворить клиентов, и лишь как результат – получить прибыль.

ИЦХАК АДIZES

О ЗДОРОВЬЕ КОМПАНИИ

Компании тоже нужно «спать»: ее тоже нужно восстанавливать, интегрировать. Не только постоянно гнаться за конкурентами, за прибылью, за рынком. Предприниматели любят «смотреть в рынок», но при этом они забывают о здоровье компании. А сердцевина-то компании разваливается! Нужно еще и заниматься самоисцелением, а не только гнаться за рынком! Рынок подождет.

Система является здоровой, когда она дает желаемый результат, то есть она выполняет свою функцию, то, для чего она создана.

ИЦХАК АДIZES

О НАСЛЕДИИ СССР И ПЛАНОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

К сожалению, наследие Советского Союза – это: всегда лицом к станку и задом к рынку. Это плановая экономика. Вот фабрика, завод: штопают-штопают столько-то пар обуви. Потому что там, наверху, так решили. Что нужно рынку? Да какая разница, что нужно рынку! Что мы произведем, то они и купят. А не купят – отключим газ.

А теперь вам нужно развернуться, чтобы вы смотрели в рынок! Спросите у рынка, что ему нужно, и только после этого включайте станок!

ИЦХАК АДIZES

О КОРПОРАТИВНЫХ ВИТАМИНАХ

P (Producer)	➡	Результативность	} Краткосрочная перспектива
A (Administrator)	➡	Эффективность	
E (Entrepreneur)	➡	Результативность	} Долгосрочная перспектива
I (Producer)	➡	Эффективность	

*Чтобы компания была эффективна и результативна, как краткосрочно, так и долгосрочно, **нам нужны четыре корпоративные роли** или, как мы их называем, **витамины P A E I**.*

ИЦХАК АДIZES

О КОРПОРАТИВНОМ ВИТАМИНЕ «Р»

«Р» – это акцент на клиенте: кто наш клиент, что у нас покупает? Обслуживайте потребности людей! Важно проанализировать: где мой рынок, кто мои клиенты, что им нужно. Причем, мы говорим и о потребностях текущих клиентов, и о будущих потребностях будущих клиентов, и о будущих потребностях текущих клиентов, как нам сделать так, чтобы рентабельно их обслужить.

***«Р» - производство результатов. Эта роль обеспечивает потребности клиентов.
Результативность в краткосрочной перспективе.***

ИЦХАК АДIZES

О КОРПОРАТИВНОМ ВИТАМИНЕ «А»

Вы должны быть не только результативны, но и эффективны. А для этого вам нужен следующий корпоративный витамин – «А». Он отвечает за то, чтобы все было системно, чтобы функция компании выполнялась с минимальными потерями, чтобы правильные вещи делались в правильном порядке, с нужной интенсивностью, в нужное время.

«А» - администрирование. Эта роль обеспечивает систематизацию: правильные вещи в правильном порядке, с нужной интенсивностью в нужное время. **Эффективность в краткосрочной перспективе.**

ИЦХАК АДIZES

О КОРПОРАТИВНОМ ВИТАМИНЕ «Е»

«Е» – третий фактор – «предпринимательство». Очень важно быть проактивным. Предприниматель – это тот, кто воображает будущее и берет на себя риск, чтобы быть готовым к обслуживанию будущих потребностей клиентов. Планирование – это не то, что вы будете делать завтра. Планирование – это то, что вы будете делать СЕГОДНЯ для того, чтобы удовлетворить ваших клиентов ЗАВТРА.

«Е» - предпринимательство, визионерство. Эта роль обеспечивает планирование и обслуживание потребностей клиентов в будущем. Результативность в долгосрочной перспективе.

ИЦХАК АДIZES

О КОРПОРАТИВНОМ ВИТАМИНЕ «I»

Очень важно быть органическими. Для этого нужно иметь способность к интеграции – не механической, а органической интеграции. Именно для этого служит последний витамин «I». «I» – интегратор, работает над тем, чтобы компания стала единым целым. Он обеспечивает слаженное сотрудничество функциональных подразделений или подсистем компании.

«I» - интеграция. Эта роль обеспечивает интеграцию – слаженное сотрудничество подсистем компании, чтобы она стала единым целым. **Эффективность в долгосрочной перспективе.**

ИЦХАК АДIZES

О МЕХАНИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Мы можем по коду РАЕІ оценить эту табуретку. Она выполняет свою функцию – я могу на ней сидеть. «Р» выполняет, теперь – «А». Есть в табуретке что-то неэффективное? Нет, она совершенно эффективна: выполняет свою функцию с минимальными потерями. Витамин «Е»: ее можно использовать для чего-то еще? Да, например, встать на нее и закрутить лампочку. Возьмем последний витамин «І»: что будет, если я возьму и сломаю одну из ножек, правую или левую? Я уже не могу сидеть на ней, она уже не выполняет функцию «Р», теперь это сломанная табуретка! Табуретка – это механическая система. Она неустойчива к изменениям.

ИЦХАК АДIZES

ОБ ОРГАНИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Как насчет органической системы? Например, что будет если у нас сломается один палец? Четыре других попробуют его компенсировать. А что, если два пальца сломаются? Все равно –рука еще есть. Три пальца сломать – остается еще два пальца. Четыре пальца сломать – я буду использовать нос и оставшийся палец. Если надо – я буду использовать пальцы ноги. Почему? Потому что мы – органическая система, мы – одно целое. Это и есть органическая интеграция, она устойчива к изменениям.

ИЦХАК АДIZES

ЛЮБОВЬ - ВЫСШАЯ СТЕПЕНЬ ИНТЕГРАЦИИ

Что является высшей степенью интеграции?

Максимальная степень интеграции — это любовь.

Когда вы любите, его боль — это ваша боль. Это как, когда мать переживает за дитя так, как будто это ее боль. Она чувствует свое дитя. Один человек плачет — другой рядом с ним тоже плачет. Почему так? А потому что мы настолько любим друг друга, что мы чувствуем чужую боль. И тогда мы становимся эффективнее, потому что мы больше интегрированы.

ИЦХАК АДIZES

ОБ ЭКСТРЕМАЛЬНОМ ТИПЕ «Р-0-0-0»

Возьмем человека, у которого есть только «Р» и больше ничего. Он пахарь, он трудоголик. Он приходит на работу первым, а уходит последним. Он не умеет делегировать работу – он все делает сам. У него нет сотрудников, только посыльные, мальчики на побегушках. Он дирижёр этого оркестра – «человек-оркестр», все делает сам. Он не умеет долгосрочно планировать. У него просто нет на это времени.

«Р 0 0 0» - производитель «в чистом виде» - трудоголик и человек-оркестр. Как вы думаете его зовут? В России его зовут – «одинокый волк».

ИЦХАК АДIZES

ОБ ЭКСТРЕМАЛЬНОМ ТИПЕ «0-А-0-0»

Для «А» не важно ЧТО, главное – КАК. Самое главное, чтобы все было по инструкции. Он – Большой Администратор. Он приходит на работу секунда в секунду, уходит тоже секунда в секунду. Его подчиненные тоже должны приходить и уходить точно по графику. Не важно, чем они будут заниматься главное, чтобы по инструкции. Он формалист – для него самое главное не функция, а форма.

«0 А 0 0» - администратор «в чистом виде», формалист. Придает наибольшее значение форме и инструкциям. Его называют «бюрократ».

ИЦХАК АДIZES

ОБ ЭКСТРЕМАЛЬНОМ ТИПЕ «0-0-E-0»

Большое «Е»: «Не важно что, где, как, главное – что у меня есть идея!» У него куча необычных идей: все время что-нибудь новое, что-нибудь крутое. Никто не знает когда он приходит на работу, и когда он уходит с нее. Не важно, когда он пришел, все должны быть на работе. И люди сидят в офисе пока он не уйдет с работы. Как только он уехал, тогда все остальные могут идти. Это очень непредсказуемый человек.

«0 0 E 0» - предприниматель «в чистом виде» - непредсказуемый визионер, «пожжигатель». Его зовут? Его зовут – «Дональд Трамп».

ИЦХАК АДIZES

ОБ ЭКСТРЕМАЛЬНОМ ТИПЕ «0-0-0-1»

Для «1» интересны, прежде всего, люди. Поэтому, когда идет совещание, кто говорит? Говорят все остальные. «1» – это большие уши, маленький рот. Он сидит и слушает, читает между строк. Для него важны вот эти бесконечные игры. Он очень-очень скользкий, как рыба – постоянно выскользывает из рук. Он как секретный агент: на него работают информаторы. Он знает, кто что сказал, кто куда пошел и так далее.

«0 0 0 1» - интегратор «в чистом виде», хороший политик. Ему интересна, прежде всего, расстановка сил в коллективе. Назовем его «горячий сторонник».

ИЦХАК АДIZES

ОБ ЭКСТРЕМАЛЬНОМ ТИПЕ «0-0-0-0»

Есть еще пятый стиль управления – «мертвый пень». Где все нули. Вообще ничего нет. Балласт. Если его спросить: «Как дела?» Он в ответ: «Нет, проблем нет. Все в порядке!» У него все всегда чисто и гладко, даже если там полный кошмар. Потому что он выживает в компании. Он не раскачивает лодку. Он всегда идеальный сотрудник. Главное – всегда быть на стреме.

«0 0 0 0» - полный «ноль», балласт – он лишь выживает в компании. Знаете, как его называют? Называют – «мертвый пень».

ИЦХАК АДIZES

ОБ ЭКСТРЕМАЛЬНОМ ТИПЕ «0-0-0-0»

«Мертвые пни» прячутся. Их просто так не видно. Все прекрасно: тишь и гладь, лодка не раскачивается, все хорошо. Зачастую, это лучшие сотрудники. Они, зачастую, на доске почета висят. Что бы ты ни сказал, будет сделано. Всегда говорят: «Да». Ничего не происходит. Потом его спрашиваешь: «Что сделано?» «Мы еще работаем, в процессе. Не волнуйтесь, все под контролем!» Ничего не происходит, дело не делается.

«Мертвый пень» в компании - это как раковая опухоль. Рак, как правило, не замечен. А потом – уже 4я стадия и метастазы.

ИЦХАК АДIZES

КАК ВЫЯВИТЬ «МЕРТВОГО ПНЯ»?

Дайте ему задание, которое невозможно выполнить – «миссия невыполнима». Он скажет: «Да, сэр, все будет сделано!» – вот это точно «мертвый пень»! Он всегда говорит «Да». «Р» скажет: «У меня времени нет. Я потом это сделаю.» «А» скажет: «Подождите, давайте проанализируем, как это правильно сделать.» «Е» скажет: «Извините, это не мой приоритет. У меня другой приоритет.» «I» скажет: «Давайте посоветуемся». А «Мертвый пень» скажет: «Да, сэр, все будет сделано!». Естественно, он ничего не сделает.

ИЦХАК АДIZES

ЧТО ПРЕВРАЩАЕТ В «МЕРТВОГО ПНЯ»?

Обратите внимание! Все четыре экстремальных стиля – на 3/4 «мертвые пни». Что превращает любого человека в «мертвого пня»? ИЗМЕНЕНИЯ. Если вы не меняетесь, то чем больше изменений – тем быстрее вы превращаетесь в «мертвого пня». Больше всего их у стартапов, как это ни странно. Компания быстро растет, и, если людей не обучают, то компания перерастает людей. Они вымываются из компании. Компания слишком быстрая для них.

Изменения порождают «мертвых пней». Если человек не готов к изменениям, если он не обучается чему-то новому – он станет балластом.

ИЦХАК АДIZES

НАМ НУЖЕН ИДЕАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ!

Чтобы иметь здоровую хорошо управляемую компанию нам нужны и «Р», и «А», и «Е», и «I». То есть, нам нужен лидер и менеджер, который и это умеет, и то умеет, и мечтать умеет, и визионер, при этом, и прилежный, и организатор шикарный, и с людьми умеет, и креативный и тимбилдер, и то, и это. Идеальный руководитель – вот кто нам нужен, вот кого мы будем нанимать! Но их не существует!

*Все мы считаем, что есть идеальные руководители. НО! В этом мире нет ничего идеального. Вообще. И **руководителей идеальных тоже нет.** Их не бывает в принципе!*

ИЦХАК АДIZES

О КОМПЛЕМЕНТАРНОЙ КОМАНДЕ

Что же нам делать, если идеального руководителя не существует? Нам нужна взаимодополняющая команда! Только так! Посмотрите на свою вторую половинку: за кого вышли замуж, на ком женились. Вы создали взаимодополняющую команду. Вы влюбились в свои слабости, в каком-то смысле. Если вы креативный – жена будет «лить вам холодную воду на голову». Если вы организованный – то жена будет вечно куда-нибудь тянуть, «семь пятниц на неделе». Почему? Потому, что, чтобы ребенок вырос полноценным – ему нужны и мама, и папа, то есть – взаимодополняющая команда.

ИЦХАК АДIZES

О КОМПЛЕМЕНТАРНОЙ КОМАНДЕ

Даже Бог не один. У него есть помощник – Дьявол. Тоже комплементарная команда. И все мы были созданы и тем, и тем. У всех есть что-то и от Бога, и от Дьявола: и свет, и тьма. В каждом человеке! И так во всем, в любой системе. Так и компанию в одиночку вы никогда не постройте, это невозможно.

Коллектив компании тоже должен быть взаимодополняющей комплементарной командой.

ИЦХАК АДIZES

О БЛАГОСЛОВЕНИИ

Зайдите в любую церковь – православную, католическую, да любую вообще – и вы увидите, что на изображениях святые держат пальцы вместе. Что это такое? Это называется «знак благословения». Будьте как пальцы руки в благословении: разные, но вместе.

Будьте разными, но вместе: в браке, в компании, в стране. Вот в чем суть!

ИЦХАК АДIZES

О КОМПЛЕМЕНТАРНОЙ КОМАНДЕ

Есть такие религиозные и политические идеологи, которые говорят: «мы будем вместе, но одинаковые». И что произошло? Мы остановили изменения. Это уже не здоровая рука, это – артрит или паралич! Это называется: фашизм, коммунизм, радикальные религии. Они все к этому стремятся: «мы все вместе как один». Если ты неудобный, тебя убивают. Это пустыня. Там все песчинки одинаковые, и ничего не растет.

«Вместе и одинаковые» – это значит остановить изменения, привести систему к параличу.

ИЦХАК АДIZES

ПОЧЕМУ АМЕРИКА - УСПЕШНАЯ СТРАНА?

Почему Америка такая успешная страна? Не потому, что у нас есть полезные ископаемые: нефть, газ, минералы. Есть страны, у которых этого больше (Ближний Восток, например). И, уж точно, не из-за размера. Потому что есть страны еще больше, чем Америка (например, Россия). В чем же успех Америки? Секрет в том, что мы разные, но мы вместе: разные религии, разные этносы, разные национальности, но мы научились сосуществовать.

В чем секрет Америки: мы разные, но мы едины, все вместе. Мы все – американцы.

ИЦХАК АДIZES

КАК ИЗМЕНЕНИЯ РАЗРУШАЮТ СИСТЕМУ

«Мы разные, но мы вместе» – это неестественное состояние. Если систему оставить в этом состоянии, она сломается. Потому что есть изменения, слишком много изменений. А мы ничего с этим не делаем. И чем больше изменений, тем больше стресса в системе. Со временем происходит распад. Пальчики начинают разбегаться. Это называется «проклятие».

Вопрос: Вы разные, но вместе? Или разные как лебедь, рак и щука?

ИЦХАК АДIZES

О ТОМ ЧТО КОНФЛИКТ НЕИЗБЕЖЕН

Итак, взаимодополняющая команда появляется тогда, когда мы разные, но мы вместе. Но что произойдет, когда мы создали такую команду? Обязательно будет конфликт. 100% Почему? Потому что эти роли несовместимы, на самом деле. Мы же все разные: каждому хочется чего-то своего. Вам хочется быстрее, а мне – медленнее. Вам хочется налево, а мне – направо. Я хочу завоевать весь мир, а вы – совсем чуть-чуть.

*Консультанты говорят, что все должно быть в гармонии: конфликтов не должно быть. **Они вам продают химеру!** Это невозможно. В жизни такого не бывает. **Жизнь – это конфликт.***

ИЦХАК АДIZES

ОБ ОБЩНОСТИ ИНТЕРЕСОВ

Поговорим о внедрении: чтобы внедрить решение, нам нужно сотрудничество людей. Если это крупная компания, необходимы разные роли, разный опыт. Если не будет сотрудничества – не будет внедрения. С какой стати люди будут сотрудничать? А потому, что у нас есть какая-то общность интересов. Нет никакой общности интересов. ЭТО ЕЩЕ ОДНА УТОПИЯ. Добро пожаловать в реальный мир: бесконечный конфликт!

*Проблемы – это совершенно нормально, конфликт – это нормально. Вопрос не в проблемах, и не в конфликте.
Вопрос в другом: Что вы будете с этим делать?*

ИЦХАК АДIZES

О ЗАДАЧЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Со временем любая система разрушается, любую систему надо обслуживать, и компания – не исключение. Нужно постоянно все сводить вместе. Это и есть работа менеджера, лидера компании. Потому что сама по себе компания развалится. И чем успешнее вы становитесь, тем больше распада в компании, тем больше проблем вам придется решать, тем быстрее система рассинхронизируется.

Нужно постоянно решать проблемы, которые создаются временным распадом, постоянно подкручивать систему. Это ваша работа, вам за это платят.

СЕМИНАР ИЦХАКА АДИЗЕСА

2 НОЯБРЯ 2019 | ЕКАТЕРИНБУРГ

КОНСПЕКТ

ЧАСТЬ 2



ИЦХАК АДIZES

О КОНСТРУКТИВНОМ КОНФЛИКТЕ

Жизнь – это бесконечная череда конфликтов. Конфликт может быть разрушителен. Конфликт уничтожает страны, компании, браки и любую систему. Если с конфликтом ничего не делать, он по определению разрушителен. Но часто можно превратить конфликт из деструктивного в конструктивный.

На самом деле, конфликт не обязательно должен быть деструктивным. Он может быть конструктивным. Вопрос – как это сделать?

ИЦХАК АДIZES

О НАСТОЯЩЕМ УВАЖЕНИИ

Разница стилей управления на самом деле может быть благом. Если вы готовы принять свою неидеальность – только в этом случае. Я – не идеальный. Я это понимаю. Ты мне нужен, потому что ты думаешь не так, как я, у тебя можно поучиться. Соответственно, я буду учиться у тебя, а ты – у меня. Это называется «взаимное доверие и уважение».

*Это не лицемерие, не ритуальные танцы с бубнами.
Настоящее уважение – это право на принятие
инакомыслия другого человека.*

ИЦХАК АДIZES

ОБ ОКРУЖЕНИИ

Я хочу окружать себя людьми, которые находятся в здоровой оппозиции. То есть теми, у кого я могу поучиться. Вот кто мне нужен! Поэтому я их уважаю: я уважаю их инакомыслие. У меня хороший юрист, который всегда мне говорит, что у меня не так. За это я ему и плачу. Зачем мне юрист, который будет мне поддакивать? Окружайте себя теми, кого вы уважаете, теми, у кого можете поучиться.

У хороших лидеров нет последователей. Хорошие лидеры создают других лидеров – людей, которые их дополняют.

ИЦХАК АДIZES

О ВЗАИМНЫХ УСТУПКАХ

На всех языках есть такое изречение: «Жизнь – это Give and Take» – сначала отдай, потом получи. Взаимные уступки. Тебе это очень важно? Сделаем по-твоему, а завтра – по-моему: сегодня тебе, завтра – мне. Да, краткосрочно это будет конфликт. Потому что кто-то потерял, а кто-то приобрел. Но долгосрочно все устаканивается. Как в хорошем браке, так и в хорошем партнерстве.

*Всегда есть **взаимная уступка**, где сначала один получает, потом другой. Так можно обернуть **конфликт в конструктив**.*

ИЦХАК АДIZES

О ДОВЕРИИ В КОМПАНИИ

Что еще делает конфликт деструктивным? У вашей компании есть атмосфера доверия и взаимного уважения? Доверяете ли вы своим людям, уважаете ли их? А они вам доверяют? Как насчет ваших коллег? Ваших подчиненных? Вашего начальства? Если нет, то неизбежно любой конфликт станет деструктивным. Рано или поздно такая компания развалится.

*Если в браке, в компании, в стране **нет взаимного доверия и уважения**, то неизбежно любой конфликт станет деструктивным, это приводит к распаду.*

ИЦХАК АДIZES

О ФОРМУЛЕ УСПЕХА

Секрет успеха не в деньгах, и не в ресурсах. Вот вам формула успеха: я потратил на нее 50 лет непрерывного анализа. Любой успех – в браке, в компании, личный успех, успех страны – это одна и та же формула, ОНА УНИВЕРСАЛЬНАЯ:

$$\text{Успех} = f \left(\frac{\text{Внешняя интеграция}}{\text{Внутренняя дезинтеграция}} \right)$$

Это функция внешней интеграции, деленная на внутреннюю дезинтеграцию.

ИЦХАК АДIZES

О ВНЕШНЕЙ ИНТЕГРАЦИИ

Любая система, является частью еще большей системы. Компания- часть рынка, она не может быть в вакууме. Внешняя интеграция – это то, насколько хорошо вы интегрированы в большую систему. В бизнесе – это доля рынка. Чем лучше вы обслуживаете своих клиентов, тем выше степень интеграции, тем больше ваша доля рынка, тем больше ваш успех и тем больше у вас денег.

*В числителе формулы – внешняя интеграция. **Внешняя интеграция** – это то, **насколько хорошо вы интегрированы** в большую систему. Чем выше ваша внешняя интеграция, тем выше ваш успех.*

ИЦХАК АДIZES

О ВНУТРЕННЕЙ ДЕЗИНТЕГРАЦИИ

Что такое внутренняя дезинтеграция? Это все потери энергии, внутренние дразги, политика, бюрократия, слухи, бесконечное закалывание друг друга ножом в спину, кривая коммуникация – вся та энергия, которую вы теряете. Вся та потеря, та дырка в днище корабля. Внутренняя дезинтеграция является производным от взаимного доверия и уважения.

*В знаменателе формулы – **внутренняя дезинтеграция**. Чем меньше **взаимного доверия и уважения**, тем она выше. А чем выше внутренняя дезинтеграция, тем менее вы успешны.*

ИЦХАК АДIZES

ОБ ЭНЕРГИИ

Мы знаем из физики, что в любой точке времени энергия фиксирована. Не существует *perpetum mobile*. Даже в космосе энергия в точке пространства не бесконечна. У вас может быть самый крутой тайм-менеджмент, но сколько бы у вас ни было энергии, у вас всего 24 часа в сутках. Больше просто нет – всё, вы ограничены этим.

Сначала энергия идет на исцеление внутренней дезинтеграции, и лишь то, что осталось, идет на внешнюю интеграцию.

ИЦХАК АДIZES

СНИЖАЙТЕ ВНУТРЕННЮЮ ДЕЗИНТЕГРАЦИЮ

Соответственно, успех – это производная. Чем ниже будет внутренняя дезинтеграция, тем больше высвобожденной энергии будет направлено на завоевание рынка, на обслуживание клиента. Всячески снижайте внутреннюю дезинтеграцию: постоянная ре-интеграция, постоянное укрепление фундамента.

ИЦХАК АДIZES

ИСТОРИЯ ОБ УРОКЕ ЗА 20 МЛН \$

Как-то работал я со своим клиентом, богатый клиент был. Мы с ним ужинаем, звонит телефон, он отходит. Возвращается, а на нем лица нет. Я спрашиваю: «Что с тобой?», он отвечает «Ты знаешь, мне только что сказали, что я потерял 20 млн \$». Я подумал: «Ничего себе, ДВАДЦАТЬ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ. Вот это проблема – потерять такие деньги! Даже если ты богатый человек, это все-таки не пакетик с орешками». Я спросил его: «Ну, и каково это – потерять 20 млн долларов?».

ИЦХАК АДIZES

ИСТОРИЯ ОБ УРОКЕ ЗА 20 МЛН \$

Он ответил: «Знаешь, Ицхак, я, если подумать, очень счастливый человек». Я ему говорю: «Что ты имеешь ввиду? Ты потерял 20 лимонов, почему счастливый человек?». Он: «Да, я просто поступил в университет под названием «жизнь» и заплатил за курс, который стоил мне 20 млн. \$. Мне очень повезло, потому что очень мало людей на этой планете готовы заплатить такие деньги. Теперь у меня есть знания, которых нет ни у кого другого! Да, это был дорогой, но это очень важный курс. Теперь вопрос: прошел я экзамен или нет?»

ИЦХАК АДIZES

ПРОБЛЕМЫ – ЭТО ПРИГЛАШЕНИЕ ПОУЧИТЬСЯ

Люди, у которых нет проблем, – это идиоты, как правило. Они ничему не учатся. Меня спрашивают: «Почему вы такой мудрый, Ицхак?» Да потому, что у меня проблем было куча, поэтому я и такой мудрый! Вот, видите, мне повезло. Проблемы – это вовсе не проблемы. Это приглашение: вас приглашают поучиться, есть какой-то урок.

ИЦХАК АДIZES

РАССКАЗЫВАЕТ АНЕКДОТ ПРО ПОНИ

У человека было двое сыновей: один был безнадежным пессимистом, все время жаловался на жизнь: «Жизнь ужасна, зачем ты меня родил, ненавижу жизнь, не знаю чем заниматься». Второй сын абсолютный оптимист: «Жизнь прекрасна: птички поют!» Такие экстремальные характеры. И решил их отец как-то уравновесить, чтобы один не был таким пессимистом, а другой не был таким оптимистом. Взял пессимиста и посадил его в комнату, где куча самых классных игрушек, о которых только мечтать. А оптимиста – в комнату, наполненную лошадиным навозом.

ИЦХАК АДIZES

РАССКАЗЫВАЕТ АНЕКДОТ ПРО ПОНИ

Спустя время он заглянул к пессимисту. Тот был абсолютно несчастен: «Зачем ты меня сюда посадил, тут столько игрушек, я не могу выбрать. Это ужасно!». Затем он заглянул к оптимисту. Тот радостно ковырялся в лошадином дерьме. Отец спросил его, чему он так радуется, если вокруг – ничего, кроме навоза? Сын ответил ему: «Раз тут столько лошадиного навоза, то где-то рядом должен быть ПОНИ!»

*Поэтому, если у вас конфликт – всегда **ищите пони!** Где-то там **обязательно есть пони.***

ИЦХАК АДIZES

4 ФАКТОРА УВАЖЕНИЯ И ДОВЕРИЯ

1. Совместный процесс
2. Общее видение и ценности
3. Диверсифицированная структура
4. Созревшие люди



ВЗАИМНОЕ УВАЖЕНИЕ И ДОВЕРИЕ

Они в совокупности дают взаимное доверие и уважение -> внутренняя дезинтеграция сводится к минимуму. Энергия высвобождается, и вы готовы завоёвывать рынок, бороться с конкурентами и расти.

ИЦХАК АДIZES

1. СОВМЕСТНЫЙ ПРОЦЕСС

Мы, зачастую, не понимаем друг друга: мы говорим друг с другом, как будто бы этот человек – это я. Нет, он – это он, а вы – это вы. Вы должны понимать, что стили разные: понимают одно и то же по-разному. Поэтому, когда вы общаетесь, вы должны подстраиваться. Тот факт, что мы вообще общаемся – это чудо.

*Мы не понимаем друг друга, потому что у нас разные стили. Поэтому **нужно подстраиваться**. А не так, что вы – как молоток, а каждая проблема – гвоздь.*

ИЦХАК АДIZES

2. ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ И ЦЕННОСТИ

Кто мы, куда мы идем: в чем-то мы должны быть согласны, должны быть общее виденье ситуации и ценности.

ИЦХАК АДIZES

3. ДИВЕРСИФИЦИРОВАННАЯ СТРУКТУРА

Диверсифицированная структура и взаимодополняющая организационная структура – для компании это жизненно необходимо. Например, допустим, «вице-президент по продажам и маркетингу» – это смерти подобно. Продажи — это «Р», а Маркетинг это «Е», маркетинг - это долгосрочно, продажи- это краткосрочное. Нельзя объединять продажи и маркетинг.

Вводя должность «Вице-президент по маркетингу и продажам», мы получаем «трансвестита». Продажи задушат маркетинг, если их объединить в одном флаконе. Маркетинг должен определять продажи, а не наоборот.

ИЦХАК АДIZES

4. СОЗРЕВШИЕ ЛЮДИ

Следующий компонент критически важный - это созревшие люди. Они обладают взаимным доверием и уважением: люди, с которыми можно работать, люди с которым можно поговорить, люди, у которых можно поучиться, люди, с которыми хочется быть вместе, люди, которые дают энергию, а не забирают её у вас.

*Соответственно, когда вокруг вас **правильные люди**, вокруг **меньше дезинтеграции**. Вы не тратите энергию на «неправильных» людей, занимаясь делом.*

ИЦХАК АДIZES

О ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ

На большом масштабе хорошо заметно: всё рождается, растёт, стареет и умирает. Абсолютно любая система. У всего есть жизненный цикл, абсолютно у всего: даже у звезды есть цикл жизни или у бабочки: у нее тоже свой цикл, правда, очень короткий. Я задавался вопросом: «А как нам превратить компанию в звезду, а не в бабочку?»

Посмотрите, какое количество компаний рождается и тут же умирает, как бабочки. Как сделать так, чтобы компания была, как христианская церковь, которая существует уже 2000 лет?

ИЦХАК АДIZES

ЛЮБОВЬ – ЗАЛОГ ДОЛГОЙ ЖИЗНИ СИСТЕМ

А что продают в церкви? Любые церкви продают любовь. Любовь — это высшая степень интеграции, чем больше интегрирована компания, тем дольше она проживет. Посмотрите на пару, которая влюблена. Уже неважно, сколько им биологических лет – 18 или 60, неважно. Они молодые, у них глаза горят. У них энергии много, потому что они любят друг друга.

*Одним словом, **суть – в любви и интеграции.** В бизнесе – то же самое. Скажите мне, сколько любви в вашей компании, и я вам скажу, сколько эта компания проживает на рынке.*

ИЦХАК АДIZES

ЗАЧЕМ НУЖНО ЗНАТЬ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ

Что же делать с проблемами? Конечно, мы можем начать просто решать проблемы, когда они появятся. Это лучше, чем ничего не делать. Но есть вариант ещё лучше: как насчёт того, чтобы предсказать наступление проблемы заранее. Как насчёт того, чтобы быть готовым? Так, когда проблема придёт, мы будем уже во всеоружии.

Можно предсказать появление проблемы: если вы знаете, что произойдет – вы всегда будете готовы. Кстати говоря, организация вовсе не обязана стареть и умирать, она вечно может быть молодой.

ИЦХАК АДIZES

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ: 1. «УХАЖИВАНИЕ»

Первая стадия – «Ухаживание». Компании пока еще не существует – мы только мечтаем, у нас есть только ее видение. Основатель компании всем рассказывает свои идеи: он пытается убедить самого себя, рассказывая всем о своей будущей компании. Почему? Он пытается создать так называемый «commitment» – «как сделать так, чтобы самому не убежать». На первой стадии очень важна вера основателя в проект (верность делу).

*Если **верности делу нет**, компания исчезнет. Самая крутая идея, самый крутой продукт – все равно ничего не получится. Потому что это очень упорный труд, большие риски и ответственность.*

ИЦХАК АДIZES

КАК ПРОТЕСТИРОВАТЬ ВЕРНОСТЬ ДЕЛУ?

Постоянно тестируйте вашу веру. В этом нам может помочь РАЕI: проверяем еще до рождения компании. И, если тест не пройден, лучше убейте эту идею! Идея у нас уже есть, значит, «I» уже протестировали.

Тестируем «Р»: Сырье откуда? А деньги откуда? А технология откуда? А конкуренты что будут делать?

Тестируем «А»: Как мы это будем делать? А люди где будут сидеть? А офис где?

Тестируем «I»: Кто вам еще нужен? Жена или семья поддерживают вас?

ИЦХАК АДIZES

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ: 2. «МЛАДЕНЧЕСТВО»

Хорошо, компания официально рождена. Наступает следующая стадия – младенчество. Мы взяли на себя риски: «Е» у нас падает, а «Р» – растет. У вас даже времени нет подумать. У вас есть время только успевать делать-делать-делать.

Компания в младенчестве – это организация, которая постоянно «пашет». Времени нет ни на что: только работа. Если вы хотите запустить большой корабль, вам придется выкопать поглубже гавань, чтобы он не сел на мель.

ИЦХАК АДIZES

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ: 2. «МЛАДЕНЧЕСТВО»

Что нормально для «младенчества»:

Упорный труд, много работы, куча проблем, постоянные пожары, когда нет толком написанной должностной инструкции, когда вы делаете абсолютно все (человек-оркестр).

Что не нормально:

Когда у вас нет веры, когда вы не вкладываетесь, когда у вас нет комплементарной команды, когда у вас слишком много мечт, когда отсутствует концентрация энергии.

ИЦХАК АДIZES

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ: 3. «ДАВАЙ-ДАВАЙ»

Следующий шаг: пережили младенчество. Работали-работали и, наконец-то, встали на ноги. Вроде, ситуация стабилизировалась: есть клиентская база, cash-flow положительный. Энергия высвободилась – у основателя открываются глаза, и ему становится все интересно. Он считает, что может повторить успех везде. Называется эта стадия «Давай-давай».

Такой компании все хочется. Теперь есть время. Это очень опасно: высокомерие, окрыление успехом. Такая компания пытается заниматься 15-ю вещами одновременно.

ИЦХАК АДIZES

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ: 3. «ДАВАЙ-ДАВАЙ»:

Что нормально для «Давай-давай»:

Бесконечная энергия, бесконечная самоуверенность, организационная структура такой компании всегда незаконченная: она постоянно меняется.

Что не нормально:

Высокомерие, основатель перестает слушать всех. Успех – это плохой помощник, так как позволяет успешным людям считать, что они не умеют ошибаться. Это очень опасно!

ИЦХАК АДIZES

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ: 4. «ЮНОСТЬ»

В более зрелых стадиях после «Давай-давай» бардак уже невозможен – компании нужны системы, четкие структуры. Нам нужно организовать себя. Поэтому появляется роль «А» - профессиональные управленцы. Начинается следующий жизненный цикл – «Юность». Когда появляется «А», «Е» становится меньше. Вот тут-то и начинаются дразги между партнерами и основателями компании.

*На стадии «Юность» каждый своей дорогой. Здесь происходит дезинтеграция внутренняя. Когда большое «А» и большое «Е»: они создали вместе компанию, но сейчас **перестали друг друга понимать.***

ИЦХАК АДIZES

КАК СООТНОСЯТСЯ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ И РАЕI

«Ухаживание» – это большое «Е»

«Младенчество» – это большое «Р»

«Давай-давай» – это большое «Р» и «Е».

«Юность» – это большое «А».

ИЦХАК АДIZES

КАК ПЕРЕДАТЬ УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ?

Не пытайтесь найти замену основателю! Такого больше не будет. Он уникален, поэтому и создал эту компанию. Он создал ее по своему образу и подобию. Он построил компанию вокруг себя. Компания – как костюм, который сшит специально под него.

Приходит другой человек, которому ничего не подходит. Ни костюм, ни рубашка, ни обувь. Он начинает все переделывать. Основателю это не нравится.

ИЦХАК АДIZES

КАК ПЕРЕДАТЬ УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ?

Совет: ни в коем случае не отдавайте компанию ребенку слишком рано. Пусть ребенок немного поработает в другой компании. Пусть ваш ребенок поймет, что значит «терпеть боль», что значит «совершать ошибки». Пусть добьется успеха на стороне и потом придет. Тогда это будет уже другой ребенок.

Если ребенок поработает в другой компании, то он будет готов. Тогда он будет ценить компанию, узнает что такое «совершать ошибки». Успешному на практике ребенку можно передать компанию.

ИЦХАК АДIZES

КАК ПЕРЕДАТЬ УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ?

Если уходите сами, оставьте после себя систему. Вы можете оставить комплементарную команду. Пусть ваши дети будут частью этой команды. Вот теперь у вас есть шанс – вы заменяете человека системой. Не меняйте человека на человека. Меняйте человека на систему – систему профессиональных управленцев.

*Должна появиться **системность**. Если вы уходите как основатель, оставьте вместо себя комплементарную команду. **Когда «А» идет вверх, «Е» идет вниз.** Очень важно контролировать это!*

ИЦХАК АДIZES

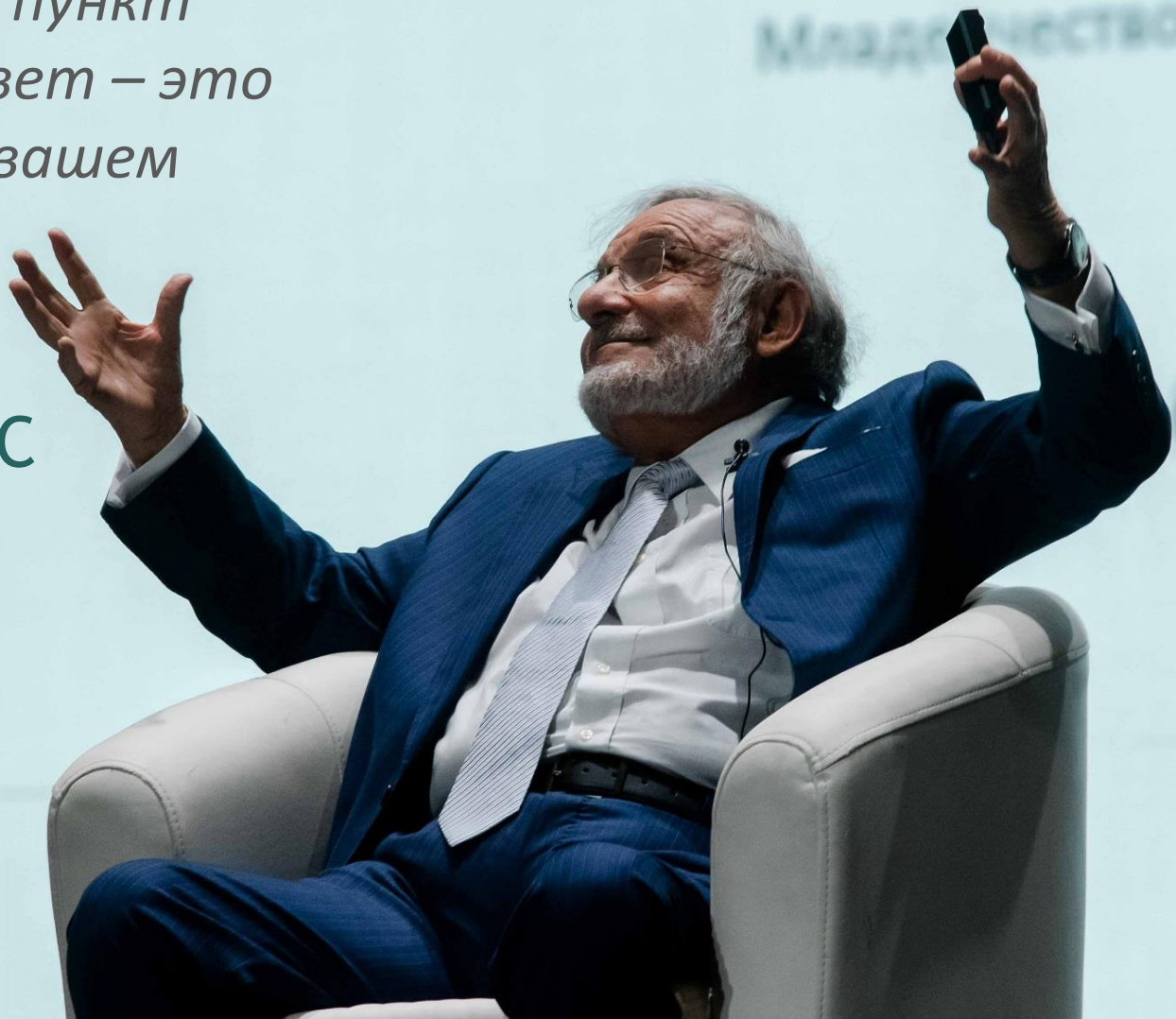
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ: 5. «ПРАЙМ/РАСЦВЕТ»

Если вы сможете пройти все ловушки, то тогда вы переходите в следующую стадию: «Прайм» – расцвет. Время создать большую «I». Это обучение персонала, развитие людей, повышение качества, кадровое развитие. Людей становится больше в компании, и им нужно больше внимания.

*Если витамина «I» недостаточно – компания начинает стареть. Уходит «I» – остается система, которая не может расти. **Витамин «I» критически важен для молодости компании:** его надо лелеять и всячески сохранять.*

Расцвет – это не пункт назначения. Расцвет – это УВЕДОМЛЕНИЕ о вашем путешествии.

- ИЦХАК АДIZES



*Будьте молодыми, гибкими.
Чем вы гибче, тем вы моложе.
Это касается и компании. Не
только физически, но и
ментально.*

*Любознательность,
любопытство никогда не
должны покидать вас.*

- ИЦХАК АДIZES



Ложась спать, спрашивайте себя: «Чему я сегодня научился?» Если ничему не научились, значит вы стареете. Если вы будете учиться каждый день, вы будете взрослеть, но не будете стареть.

- ИЦХАК АДIZES



КОНСПЕКТ СЕМИНАРА ИЦХАКА АДИЗЕСА

2 НОЯБРЯ 2019 | ЕКАТЕРИНБУРГ

ГК ЦБО «ЦЕНТР БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ» & CBO BUSINESS SCHOOL

cbo.ru

© Екатеринбург, ноябрь 2019