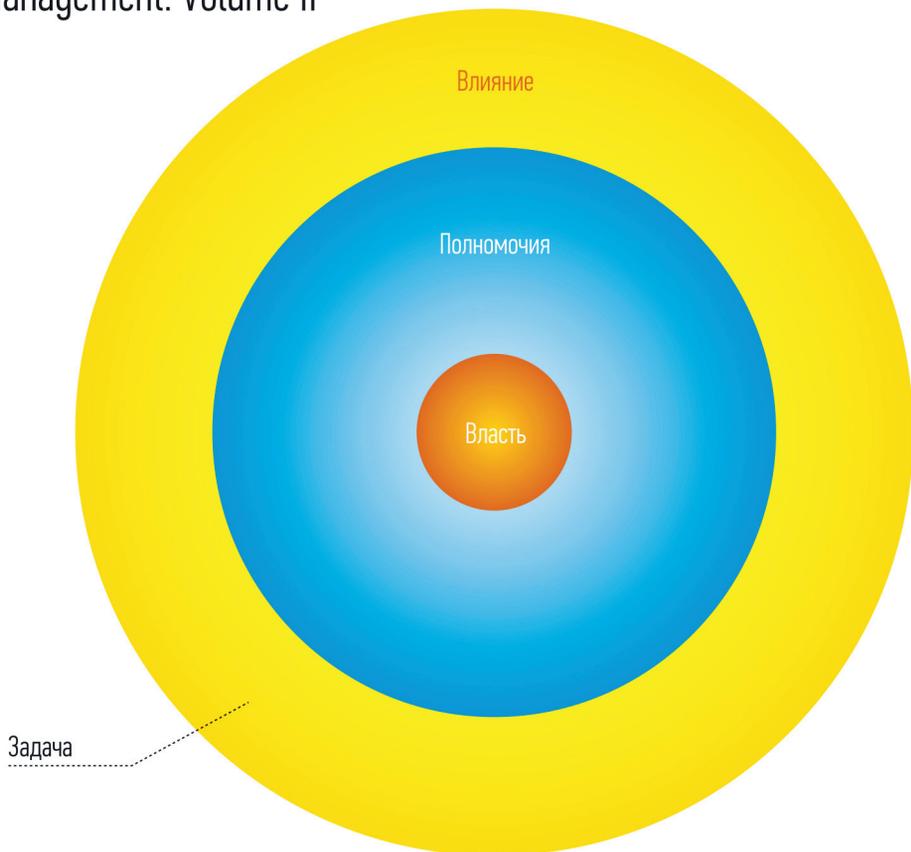


Ицхак Калдерон Адизес

НОВЫЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Insights on Management. Volume II



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Введение	10
Часть I. Обучение менеджменту	15
Лучшие курсы менеджмента: где и как.	17
Адизес и активная социальная ответственность.	21
Критика современных методов обучения общим навыкам управления	25
Что не так с бизнес-школами?	34
Часть II. Принятие решений	39
Принятие и внедрение решений: чему мы можем научиться у Диона.	41
Диагностика в сравнении с лечением.	45
Где возможны ошибки?.	48
Что же пошло не так?.	51
Чья это проблема	54
По поводу здравого смысла	56
Боязнь успеха	59
Как решить, кого нанять или повысить	62
«Если»	65
Часть III. Управление изменениями.	67
Изменения и их значимость для управления.	69
Управление изменениями для устойчивой инновации	78
Уровни изменений.	84
Цикл решения проблем: что может пойти не так?.	87
Голос потребителя: кто к нему прислушивается?	91
Смелость для руководства изменениями.	94
Доходы и проституция	100

Воспитание будущих лидеров	102
Какой должна быть цель корпорации.	110
Изменения и их последствия для банковской отрасли	114
Часть IV. Стили управления	121
Настрой на взаимное доверие и уважение.	123
Сотрудничество или содействие?	127
О вредоносной покорности	129
Взаимосвязь между неопределенностью, риском и ВДУ	131
Подлинные активы	134
Часть V. Организации и их жизненный цикл	137
Бюрократическое общение.	139
Контроль или многообразие	142
Долговой кризис в Греции.	145
Греция	148
В поисках идеала.	154
Как наладить работу организации с матричной структурой	156
Код РАЕИ и стратегический дизайн	159
Будущее Apple после Джобса	162
Переживания основателя компании	167
Часть VI. Управление	171
Новая парадигма лидерства?	173
Мечты, которые превращаются в кошмары	177
О равенстве	180
Самореализующиеся прогнозы.	185
Сходство между человеческим организмом и компаниями	187
Что такое измерение времени?	191
Вредно быть слишком хорошим	195
Об Институте Адизеса	198
Об авторе	200
Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык	202

Часть I

Обучение менеджменту

Лучшие курсы менеджмента: где и как*

Вопреки распространенному мнению, я не думаю, что университет Гарварда предлагает лучшую программу по обучению менеджменту. Более того, считаю, что для освоения этой науки нет места хуже.

Я сознательно избегаю таких словосочетаний, как «развитие лидерства» или «обучение менеджеров высшего звена», потому что устал от шаблонов. Если кто-то полагает, будто «обучение менеджменту» тождественно подготовке лидеров, корпоративных президентов или императоров, — на здоровье. Я же считаю, что менеджмент — это процесс руководства перемещением компании из точки А в точку Б.

Вы спросите, какую программу обучения менеджменту я считаю лучшей. Возможно, мой ответ вас удивит.

Идеальное место для развития управленческих навыков — это... обычный ресторан. Если вы добьетесь успеха в управлении таким бизнесом, то вам под силу все что угодно.

* Впервые опубликовано в Adizes Insights в августе 2011 года.

Когда CEO компании Cisco Джона Чемберса (согласитесь, он демонстрирует довольно успешное управление) спросили, где он научился руководить, последовал ответ «в ресторане отца». Я улыбнулся, потому что согласен с ним.

Почему управление частным рестораном, не принадлежащим к сети, — такая огромная задача? Потому что это бизнес, тождественный владельцу. Там нет вице-президентов, которые будут давать вам советы, нет совета директоров, решающих за вас проблемы. Вы принимаете все решения самостоятельно и отвечаете за последствия. Вам приходится все замечать, обдумывать, оценивать и принимать решения в каждом аспекте руководства.

Прежде всего нужно выработать видение бизнеса. В чем заключается концепция? Ресторан — это не просто место, где едят. Какую выбрать специализацию: бистро? семейный ресторан? место для торжеств? современный стиль? этническую кухню? Чтобы принять решение, нужно учитывать не только свои личные интересы, но и местоположение ресторана, конкурентов и публику.

Затем вы продумываете дизайн: размер ресторана, то, как в нем будут передвигаться официанты, и устройство кухни. Потребуется также наладить поставку продуктов.

После этого нужно собрать взаимодополняющую команду — иначе обанкротитесь. Например, главный повар и администратор зала должны работать в связке: один управляет имиджем ресторана, другой — кухней. Это непросто.

Менеджер зала должен быть успешным интегратором (I), а главный повар, если он действительно профессионал, — одновременно изобретательным предпринимателем (E) и организованным производителем продукта (P), который вовремя приготовит еду. Ему также полезно быть интегратором, чтобы все работники кухни трудились как единая команда. Главный повар, действующий в стиле героя-одиночки, или вспыльчивый, искушенный, не признающий

никаких канонов и правил, — это рецепт провала (извините за каламбур).

Успех ресторана зависит от постоянства. Неуравновешенный, импульсивный повар или частая смена поваров приведет к закрытию бизнеса. Свыше 95% новых ресторанов терпят фиаско.

Вам понадобится линейка блюд, то есть меню. Какова правильная комбинация новых и классических блюд? Какие поставить цены, как оформить меню?

Необходим контроль расходов. Какого размера должна быть порция, какие ингредиенты требуются для приготовления? Как добиться, чтобы порции были одинаковыми? Любые отклонения моментально приведут к денежным затратам. Нужно и управление запасами: например, если приготовить слишком много, то продукты пропадут, потому что еда быстро портится. А если слишком мало — еда закончится, посетители будут недовольны.

Нужно предотвращать хищения (мелкое воровство работниками).

Поставщики могут попытаться обмануть: положить сверху хорошие помидоры, а на дно ящика — гнилые. Бухгалтер однажды показал мне список 108 способов мелких хищений. Этот перечень постоянно пополняется.

Необходимо следить за поведением официантов — в каком они настроении? Возможно, придется разграничить обязанности: пусть один человек принимает заказы, другой накрывает на стол, а третий убирает посуду. Сколько платить работникам? Следует ли делить чаевые на всех или пусть каждый официант кладет свои в карман?

Я считаю, что руководство рестораном — это самая сложная работа для предпринимателя. Открытие ресторана — настоящий кошмар. Любой из перечисленных выше факторов может вызвать сбой — и это лишь верхняя часть айсберга. Можно подумать, что Мерфи, придумавший законы подлости, когда-то владел рестораном*.

Поход в дорогой ресторан — это не просто удовлетворение аппетита. Это событие, в котором участвуют все пять органов чувств. Вам может понравиться (не понравиться) обстановка ресторана и декор блюд. Может показаться, что в ресторане слишком холодно или жарко, а кресла жесткие или, наоборот, чересчур мягкие. Вы оцениваете запахи, громкость музыки, освещение. Может, официант обладает такой яркой внешностью, что ваша вторая половинка примется ревновать. Или, напротив, обслуживающий вас человек вызывает неприязнь, и у вас пропадет аппетит.

Иными словами, ресторанный бизнес имеет множество нюансов, и любой из них важен. Каждый по отдельности и все вместе. Недовольство одного посетителя распространяется на многих, ведь люди редко ходят в рестораны в одиночку. Если один человек не хочет идти в ваше заведение, то вы теряете как минимум трех посетителей. Обидно стоять в дверях пустого ресторана, надеясь, что кто-нибудь наконец заглянет.

Я убежден: если вы добьетесь успеха в руководстве открытым вами рестораном, то получите огромный управленческий опыт.

* Так называемые законы Мерфи основаны на шутовском философском принципе, согласно которому если есть вероятность того, что какая-нибудь неприятность может случиться, то она обязательно произойдет. Эдвард Мерфи был авиационным инженером и исследовал причины аварий самолетов. *Прим. перев.*

Адизес и активная социальная ответственность*

Знаменитый мексиканский бизнесмен Рикардо Плиего в интервью моей программе на радио VoiceAmerica** рассказал, какие прекрасные всходы дали семена, посеянные много лет назад Институтом Адизеса.

Институт Адизеса и я более пятнадцати лет консультировали компанию Grupo Salinas: за это время штат увеличился с 2000 до 80 тысяч человек, а количество магазинов — с 50 до примерно 1800. Мы помогли им также основать и развить самый быстрорастущий банк в Латинской Америке, вдохнуть новую жизнь в два телеканала, открыть около 40 местных телевизионных станций,

* Впервые опубликовано в Adizes Insights в октябре 2012 года.

** Интервью прозвучало в эфире программы «Методология Адизеса: совместное управление для исключительных результатов» на радиостанции VoiceAmerica Business Radio 20 октября 2012 года под заголовком «Grupo Salinas: социальная ответственность в действии».

две сотовые компании, горнодобывающее предприятие, компанию по развитию альтернативных видов энергии и т. д.

Но приятнее всего мне было услышать не о том, как Институт Адизеса помог корпорации, а о том, какую роль в ее работе играет социальная ответственность. Эта часть интервью мне особенно понравилась.

Более десяти лет Elektra — розничная компания, принадлежащая Grupo Salinas, — ограничивалась рекламой того, как их товары давали более хорошие результаты, хотя стоили меньше. Я предложил: «Рекламируйте не только то, что и как вы делаете. Рассказывайте, каковы ваши ценности». Я постоянно повторял: «Покажите людям, кто вы есть».

«Как?» — спросили они.

Обычно, когда компании хотят продемонстрировать свою социальную ответственность, они делают пожертвование местному оперному театру или музею. Или рассказывают о том, как не загрязняют воздух, воду и землю. Все это важно, но я считаю, что они способны на большее.

В данном случае я предложил каждому магазину Elektra выбрать пустырь в своем районе и убедить муниципальные власти, чтобы ему позволили построить на этом месте спортивную площадку. И пусть каждый поставщик Elektra подарит этой площадке что-нибудь полезное: например, производитель велосипедов построит баскетбольную площадку или установит скамейки, и об этом напишут на специальной табличке. Это будет подарком всему району и поможет Elektra популяризировать не только себя, но и своих поставщиков.

Я также посоветовал не останавливаться на достигнутом. Пусть сотрудники магазинов в свободное время тренируют детей на этих спортплощадках.

«Это больше поможет создать лояльность бренду Elektra, чем любая реклама», — сказал я.

Кроме того, я предложил сделать парки Elektra платформой для социальной активности. Там можно будет организовывать субботники, где местные подростки станут помогать смывать граффити со стен и очищать район от мусора (такая проблема характерна для всех развивающихся стран).

Я также предложил, чтобы Grupo Salinas и другие крупнейшие компании Мексики задали тон — взяли под опеку развивающиеся регионы страны и поделились с ними управленческими и организационными навыками, секретами успешного бизнеса.

В своем интервью Рикардо рассказал, какие богатые всходы дали посеянные мной семена.

Парки Elektra по-прежнему процветают. Grupo Salinas взяла под опеку штат Чьяпас — один из наименее развитых регионов Мексики — и помогает там в обучении и развитии частного бизнеса. Компания создала пятьдесят молодежных оркестров, чтобы подростки помимо спорта могли заняться и искусством. Каждый руководитель старшего звена в Grupo Salinas посвящает свое свободное время различным формам социальной активности.

Это не просто филантропия. Это намного больше.

Рикардо сказал, что прибыль —
не единственная цель бизнеса.

Не менее важно участие в общественной деятельности. Рикардо также сказал, что социальная активность несколько не уменьшила доходы бизнеса. Наоборот, благодаря ей они стали устойчивыми.

Как удалось добиться таких высот? Почему у Grupo Salinas вышло то, что получается у немногих? Ведь это не такая уж революционная идея.

Причина в том, что семена упали на благодатную почву.

Что я имею в виду? Я уже упоминал, что мы работали с Grupo Salinas на протяжении пятнадцати лет. Это был интенсивный труд. Grupo Salinas — пример максимального применения формулы успеха методологии Адизеса.

Нам удалось устранить внутреннюю дезинтеграцию в Grupo Salinas благодаря созданию каналов открытого обсуждения проблем, обучению технике совместного решения задач, устраняющей конфликты, выстраиванию стратегии под нужды структуры компании и ее информационных систем, сбалансированности миссии, структуры и системы вознаграждений. Помогла также программа Адизеса, состоящая из одиннадцати фаз. Мы освободили для потребностей внешней интеграции энергию, которая раньше тратилась на внутреннюю дезинтеграцию. Не вся эта энергия ушла на достижение финансовых целей. Часть была направлена на социальные нужды: на интеграцию не только на рынке, но и в обществе в целом.

Устранение внутренней дезинтеграции создало внешнюю интеграцию.

В 2012 году Институт Адизеса назвал Grupo Salinas компанией года.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

