



Методология Адизеса и история одного менеджера

Интересуясь менеджментом примерно с детского сада, я постоянно тренировалась и чему-то училась в этой предметной области. На своих ошибках, различных курсах и тренингах, изучая самостоятельно методологии и пробуя их на практике, принимая вызовы в виде сложных и очень сложных задач. Из огромного количества изученного и апробированного, очень ярким акцентом выделяется для меня методология Ицхака Адизеса. Именно она оказалась бесценным набором знаний, идеально вошедших в мою практику управления.

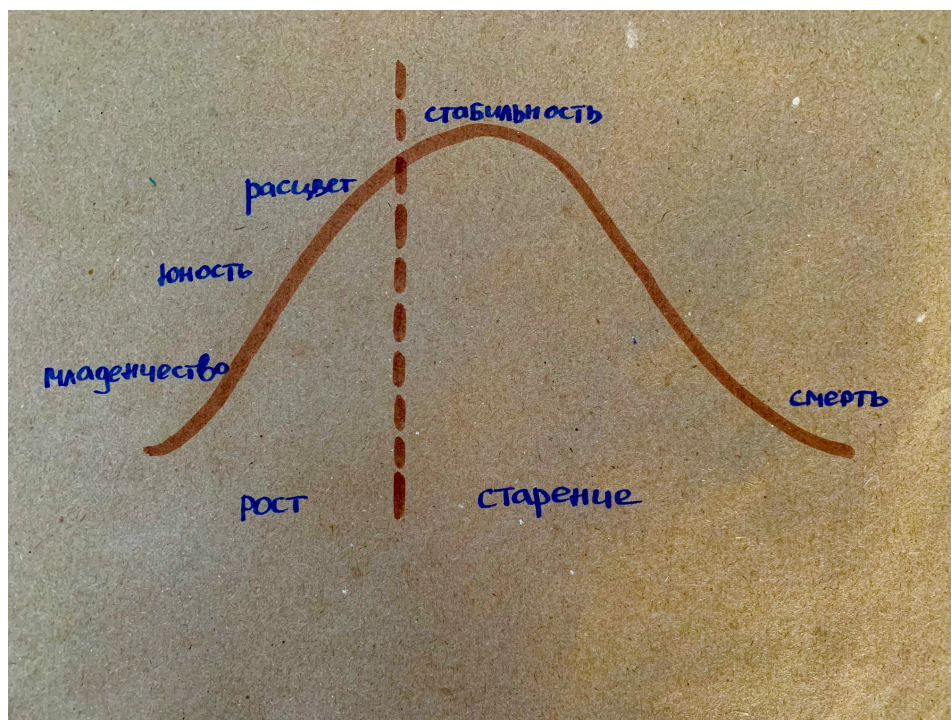
Суть методологии заключается в том, что **идеальных руководителей не существует**. Это связано с тем, что для успешного управления требуется набор противоречивых качеств, которые просто не могут блестяще выполняться одним человеком. А **мастерство настоящего лидера базируется на трех китах**:

- «правильная» команда;
- учёт текущей фазы жизненного цикла компании / проекта;
- управление изменениями.

Сразу оговорюсь, что делюсь здесь своей интерпретацией и опытом использования методологии Адизеса (саму методологию обязательно имеет смысл изучать в оригинале).

Итак, начнём с команды. **Правильная команда – взаимодополняющая.** Она состоит из разных людей, каждый из которых хорош в своей сфере. Главное условие – чтобы сильные стороны участников команды полностью покрывали все функции, необходимые для управления (об этих функциях рассказывает теория РАЕІ, которая требует отдельного рассмотрения). Поскольку люди своими способностями покрывают противоречивые функции (например, стратегические решения и пристальное внимание к деталям, способность дать быстрый результат или хорошо выполнить процесс), в команде неизбежен конфликт. Задача менеджера – использовать этот конфликт как источник обучения и развития. Да, по каждому вопросу у взаимодополняющей команды есть разные мнения. И это хорошо! При наличии конструктивного диалога эти мнения и помогут принимать лучшие решения.

О жизненных циклах. Ни для кого не секрет, что и проекты, и компании изменяются. Так же, как человек, они проходят через определенные стадии. В методологии Адизеса это стадии младенчество, юность, расцвет и старение (далее изображено упрощенно, в методологии жизненные циклы рассмотрены более детально).



Задача менеджера – прийти к стадии расцвета и в ней задержаться □ А для этого управление должно соответствовать текущей фазе жизненного цикла. Необходимо осознавать, где мы сейчас находимся, и уметь управлять с учетом этих особенностей. Разные фазы жизненного цикла могут потребовать от менеджера гибко поменять стратегию, свой стиль управления, кадровый состав, организационную структуру, систему вознаграждений, цели и планы. Например, на самом старте работы компании (или проекта), нормальной является ситуация, когда все делают всё. Есть несколько основателей, «закрывающих» все задачи. Отсутствие отлаженных процедур и процессов – нормально и даже необходимо, чтобы сдвинуться с нулевой точки. Но по мере роста ситуация «все делают всё» может полностью погубить даже самое прекрасное начинание. Обязательно

вовремя должны появиться структура, правила и процессы.

Об изменениях. Они неизбежны и происходят постоянно. Даже самый идеально спланированный проект изначально обречен на изменения. Успешному менеджеру необходимо это принять и уметь с этим работать. Мастерство заключается в том, чтобы вовремя проводить диагностику ситуации, принимать вызов в виде возникающих проблем – и справляться с ними. Однако при этом необходимо осознавать, является ли возникающая проблема естественной для текущего этапа развития проекта / компании. Или она аномальна и свидетельствует о череде допущенных ранее управленческих ошибок. Примером естественных проблем является изменение предпочтений клиентов и требований к продукту, появление инноваций у конкурентов. Как минимум, под естественные изменения необходимо быстро подстраиваться по мере их возникновения. Как максимум – опережать их. Пример аномальной проблемы – постоянная текучка в коллективе. Когда снова и снова в команде кто-то увольняется, это не изменение, под которое надо подстроиться и просто принять нового сотрудника. Это повод искать проблемы в своем управлении.

Что я изменила в своей работе, погрузившись в методологию Адизеса?

В первую очередь, взглянула новыми глазами на свою команду (которой управляла на тот момент времени). Увидела, что не все необходимые мне функции реализованы в полной мере. Осознала, что интуитивно при наборе людей выбирала тех, кто более похож на меня и близок мне по стилю коммуникаций. И таким образом, ослабляла свои слабые стороны. Начала учиться конструировать команды таким образом, чтобы каждый человек подходил под определенную задачу. И эта задача ему нравилась, а не выполнялась «через силу», потому что «мне же за это платят». Поменяла отношение к конфликту. Перестала гасить возникающие конфликты. Постепенно училась налаживать диалог, который помогает превратить конфликт в источник обучения и принятия лучших решений.

Осознала свои ошибки в отношении жизненных циклов. В силу особенностей своей личности, я всегда задерживалась на этапе между младенчеством и юностью, не начиная своевременно менять стиль управления и создавать правильную структуру. Процессы и администрирование – не моя сильная черта. Поэтому сначала я буксовала перед тем, как начать их отлаживать. А затем допускала ошибки, пытаясь самостоятельно выполнить нелюбимую часть работы. Научилась заранее дополнять свою команду человеком, который превосходит меня в этих функциях – и жизнь заиграла новыми красками :).

И по поводу изменений. Для того, чтобы менеджеру всегда быть в «боевом» настрое, очень важно принять, что огромное количество изменений – это просто часть работы. Поменяв отношение, я научилась с ними справляться. Но также и осознала, что стиль моего менеджмента «подкидывал» мне аномальные изменения, которых могло бы не быть. В силу своей активной мотивации на результат, я неправильно приоритезировала задачи и распределяла свое время. Тратила больше на получение краткосрочного результата в ущерб некоторым стратегическим вещам. Это генерило пожары. Поработав над собой, ситуацию удалось сильно улучшить.

Пожалуй, на этом пока все.

Если на Вашем управленческом пути тоже есть такие авторы, наставники, книги или методологии, которые сильно повлияли на Вас, делитесь, пожалуйста в комментариях.