



# Какие вопросы необходимо решать собственнику бизнеса на разных этапах жизни компании





# Проскурина Светлана



- Соучредитель,  
директор по  
развитию АН ТИТУЛ  
(Ростов-на-Дону)
- Организатор проекта  
«Большая  
Риэлторская Игра»  
(БРИ, 2012-2017)
- Бизнес-консультант,  
коуч, игротехник



ТИТУЛ



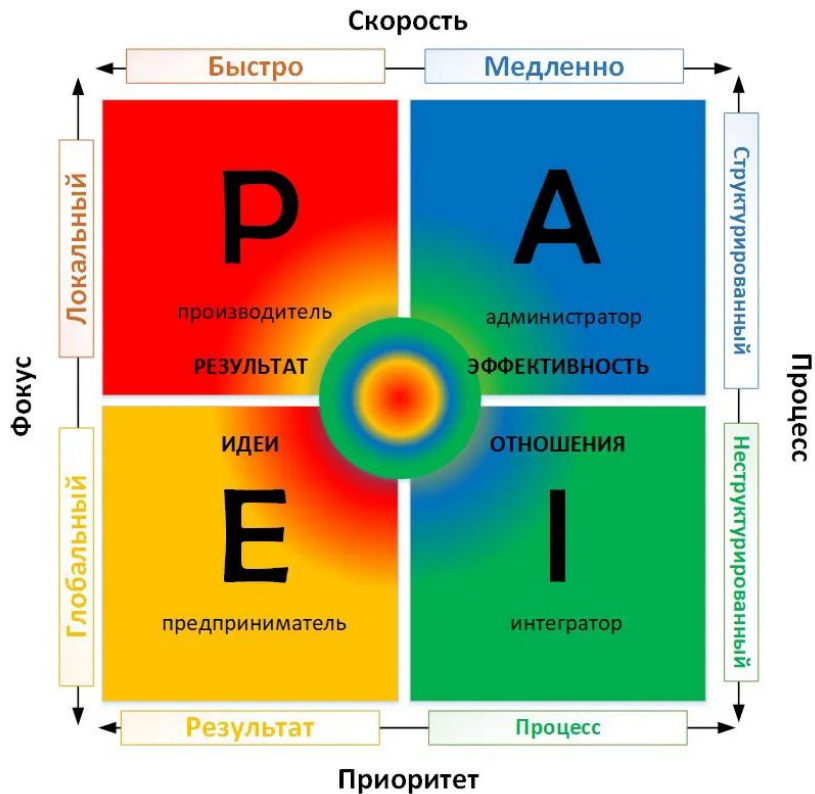


# Жизненный цикл компании по Адизесу





# Типология руководителей. Код Адизеса



Этап по Адизесу	Ценности/ Боли	Болезни роста	Патологии
Выхаживание Младенчество	Миссии и Ценностей нет Нет структуры, команды, стратегии Низкая производительность	<ul style="list-style-type: none"> <li>нет финансов для инвестиций</li> <li>нет целей, планирования, стратегии достижения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>диктатура</li> <li>невозможность привлечь ресурсных людей</li> <li>потеря веры в идею</li> <li>преждевременная бюрократия</li> </ul>
Давай-Давай	Мы - семья, вокруг - враги. Преданность. Боли: хаос, выгорание, отсутствие крі	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкая управленческая компетенция руководителя</li> <li>Отсутствие анализа издержек, делегирования и бюджетирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>слабый подбор, адаптация и обучение персонала</li> <li>ловушка основателя</li> <li>отток ключевых сотрудников</li> <li>падение доверия к боссу</li> </ul>
Юность	Культ экспертов, внутренняя конкуренция, культ изменений, систематизация	<ul style="list-style-type: none"> <li>конфликт между новыми и старыми подходами в управлении</li> <li>отсутствие целей и фокуса на прибыль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие децентрализации и делегирования в управлении</li> <li>потеря ценных сотрудников</li> <li>снижение инвестиций в развитие бизнеса</li> </ul>
Поздняя Юность (от предпр-ва к бизнес-модели)	Соблюдение правил и стандартов Профессионализм Технологизация, персональная ответственность за результат	<ul style="list-style-type: none"> <li>слабая автоматизация БП</li> <li>не разделены функции основных и обслуживающих процессов</li> <li>неэффективная команда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие миссии, целей, стратегии</li> <li>ручное управление</li> <li>непрозрачное принятие решений</li> <li>дисфункциональность</li> </ul>
Расцвет	Ответственность Результативность Проактивность	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие экспериментов и гипотез</li> <li>недостаток сотрудников с</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие инноваций</li> <li>отсутствие изменений</li> <li>отсутствие инвестиций и</li> </ul>

Этап по Адизесу	Ценности/ Боли	Болезни роста	Патологии
Стабильность	признание стабильность профессионализм	<ul style="list-style-type: none"> <li>● потеря ОС от клиентов</li> <li>● потеря гибкости и креативности</li> <li>● нет трендвотчинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● отказ от стратегирования</li> <li>● падение продаж</li> <li>● снижение уровня удовлетворенности и воспроизводства клиентов</li> </ul>
Старение	<ul style="list-style-type: none"> <li>● отсутствие требовательности</li> <li>● отсутствие ОС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● рост контроля</li> <li>● снижение корпоративного духа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● неготовность видеть объективную ситуацию</li> <li>● отсутствие реорганизации</li> <li>●</li> </ul>
Склоки	<ul style="list-style-type: none"> <li>● борьба за влияние на собственника, клановость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● поиск виноватых, охота на ведьм</li> <li>● отток ключевых сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● отсутствие нужных решений по изменениям</li> <li>● кадровая чистка</li> </ul>
Бюрократизм	<ul style="list-style-type: none"> <li>● статусность, иерархия,</li> <li>● порядок, правила</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● рост бюрократического аппарата</li> <li>● детальная регламентация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● сложность принятия решений</li> <li>● уход руководителей I, E</li> </ul>
Смерть	<ul style="list-style-type: none"> <li>● равнодушие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● падение продаж</li> <li>● сокращение сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● падение рентабельности</li> <li>● закрытие бизнеса</li> </ul>



РИЭЛТОР

РОССИЙСКАЯ  
ГИЛЬДИЯ  
РИЭЛТОРОВ

ОБЪЕДИНЯЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Каталог партнеров  
по образовательной  
деятельности



<https://rgr.ru/educat/>

# Что двигает организацию вперед?



# Пирамида логических уровней Роберта Дилтса







# Типы лидеров по системе ВЕРТИКАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ





# Оппортунист (5%)

- Мыслит короткими дистанциями
- Доминирует и демонстрирует силу
- Думает о своем росте больше, чем о развитии бизнеса
- Манипулирует окружающими в своих интересах
- На критику обижается и сердится
- Никому не верит, требует доказательств
- Всегда ищет виновных
- Обманывает, когда выгодно

“Око за око”  
“Цель оправдывает средства”  
“Победителей не судят”  
“Если не ты - тогда тебя”

## ЧТО ДУМАЕТ ОППОРТУНИСТ ПРО СЕБЯ:

Я защищаю только себя. Интересы других людей меня не сильно волнуют. Я хороший продавец и эффективный исполнитель, когда нужно решать задачи срочно. Я не приемлю критику. Правила для меня — ограничение свободы.





# Дипломат (12%)

- Любит и уважает “своих”, защищает от “чужаков”
- Избегает конфликтов
- Ценит верность и преданность
- Ориентирован на статус и стремится сохранять лицо
- Не нарушает правила

“Без бумажки - ты  
букашка”  
“Важно как, а не что”  
“Ты просишь, но без  
уважения”  
“Не нужно раскачивать  
лодку”

## ЧТО ГОВОРIT ДИПЛОМАТ ПРО СЕБЯ:

Я принадлежу к группе, сплочаю и сохраняю её. Не раздуваю из мухи слона, помогаю всем успокоиться. Правила группы для меня важны. Я не могу никого критиковать и опасюсь принимать трудные решения, даже если они могут улучшить результаты моих сотрудников.





# Эксперт (38%)

- Решает проблемы
- Нарращивает hard skills
- Следует стандартам
- Опирается на логику и проверенный опыт
- Перфекционист
- Отстаивает свою правоту
- Требуется эффективности от себя и других
- Не принимает критику от тех, кто не эксперт
- Не ценит эмоциональный интеллект и консенсус

“Обсуждения - пустая трата времени”

“Хочешь сделать хорошо - сделай **сам**”

“Докажите на цифрах”

“Практика - критерий истины”

## ЧТО ДУМАЕТ ЭКСПЕРТ ПРО СЕБЯ:

Я вношу важный вклад в общее дело. Помогаю построить логику. Начинаю действовать, только когда нахожу и четко вижу «правильный путь». Но у меня не сильно развит эмоциональный интеллект и я не уважаю тех, кого не считаю профессионалом.





# Достигатель (30%)

- Уверенно достигает цель
- Независим, эффективен и рационален
- Всегда ищет самый эффективный и нестандартный способ решения задачи
- Будущее - яркое и вдохновляющее
- Любит и часто запрашивает конструктивную критику
- Обладает комплексным видением
- Умеет стратегически управлять командой, но люди - средство достижения целей
- Конкуренция. Гонка. Выгорание

“Вижу цель - не вижу препятствий”  
“Стратегия win-win”  
“Умри, но сделай”  
“Кто успел - тот и съел”

## ЧТО ДУМАЕТ ДОСТИГАТЕЛЬ ПРО СЕБЯ:

Я эффективный руководитель. Активный в любых управленческих ролях. Ориентируюсь на будущее. Но иногда мне сложно быть креативным и соблюдать правила этики в вопросах достижения целей.





# Индивидуалист (10%)

- Топит за инновации и социальную ответственность
- Системный взгляд на причины и следствия
- Интересуется индивидуальностью сотрудников
- В самопознании и постоянном пересмотре
- Любит творческие задачи
- Нарушает правила и действует нестандартно

“Нанести добро и причинить пользу”  
“я не согласен с вашей точкой зрения, но отдам жизнь за право ее высказывать”  
“Правила для того, чтобы их нарушать”

## ЧТО ДУМАЕТ ИНДИВИДУАЛИСТ ПРО СЕБЯ:

Я эффективный, как предприниматель и консультант. При необходимости игнорирую организационные правила и процессы. Это может раздражать коллег и начальство, но я знаю свое дело и делаю его хорошо.







# Стратег (4%)

- Создает трансформации и виртуозно управляет ими
- На пути к цели ценит и процесс, и результат
- Видит красоту каждого этапа и может усиливать любые ценности
- Четко видит связь между всем, что происходит в мире
- В противоречиях и парадоксах видит источник развития
- Понимает что точка зрения зависит от уровня сознания

“Возможно все, что мы можем представить”  
“Вселенная полна ресурсов”  
“Неопределенность - структура нового порядка”

## ЧТО ДУМАЕТ СТРАТЕГ ПРО СЕБЯ:

Я трансформатор. Понимаю системы и осознаю парадоксы, а также использую их. Умею ловко и выгодно для всех улаживать конфликты в условиях изменений. Манипулирую другими людьми во имя общих целей и для блага всех.





# Алхимик (1%)

- Способен создавать символы и метафоры, которые заговорят с сердцами и умами людей
- Коммуницирует с людьми на всех уровнях развития
- Управляет смыслообразованием других
- Иницирует изменения социума
- Трансформирует мышление окружающих

“Мы все - единое целое”  
“Мир устроен гармонично для эволюции каждого”  
“Жизнь - это служение”

## ЧТО ДУМАЕТ АЛХИМИК ПРО СЕБЯ:

Я создаю и возглавляю масштабные трансформации в социуме.  
Активирую личностные и социальные изменения.  
Адаптируюсь к сложным смыслам, динамично взаимодействую во всех бизнес-процессах.







# Почему «Культура ест стратегию на завтрак»?



Ценность - выбираю

**Убеждение**  
понимаю и разделяю

**Поведение** применяю  
и помогаю применять другим



# Типы ценностей и культуры по СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКЕ

Сетевой менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Творчество</li> <li>• Глобальные инновации</li> <li>• Самоуправление</li> </ul>	<b>СИНТЕЗ</b> Потому что за этим будущее
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Толерантность и уважение</li> <li>• Диалог культур</li> <li>• Консенсус</li> </ul>	<b>СОГЛАСИЕ</b> Потому что мы так договорились
Регулярный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достижения</li> <li>• Эффективность</li> <li>• Решительность</li> <li>• Срочность</li> </ul>	<b>УСПЕХ</b> Потому что это ведет к выдающемуся результату
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Системность</li> <li>• Организованность</li> <li>• Логичность</li> <li>• Закон/право</li> </ul>	<b>ПРАВИЛА</b> Потому что таковы правила
Персональный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Власть</li> <li>• Сила</li> <li>• Автономия</li> </ul>	<b>СИЛА</b> Потому что я так сказал
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Командность</li> <li>• Поддержка лидера</li> <li>• Традиции</li> <li>• Социальная забота</li> </ul>	<b>ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ</b> Потому что у нас так принято



# Клуб руководителей в рамках проекта “Академия РГР”:

- Мастер-Майнды
- Бизнес-игры
- Практикумы
- Стратегические сессии

