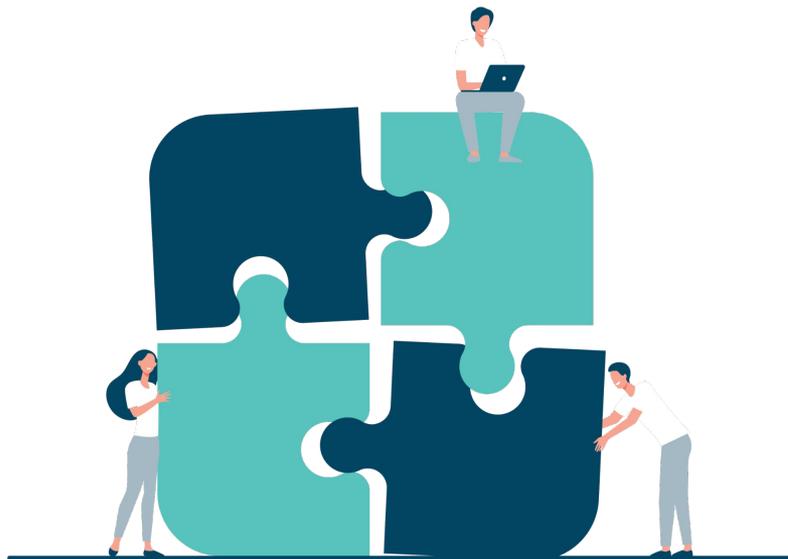




Какие вопросы необходимо решать собственнику бизнеса на разных этапах жизни компании





Проскурина Светлана



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



ТИТУЛ



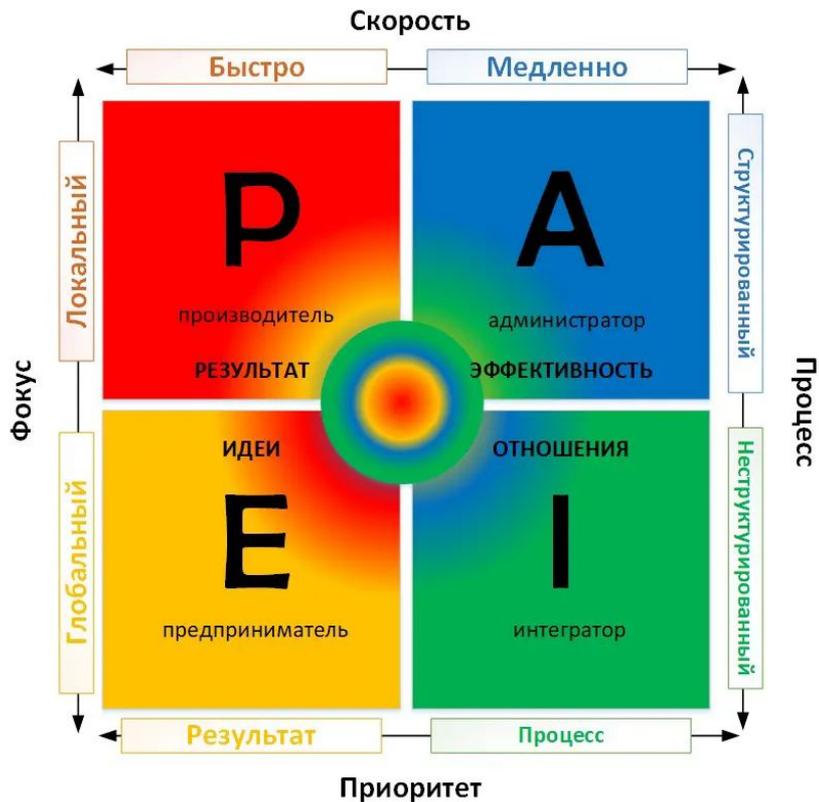


Жизненный цикл компании по Адизесу





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

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



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



Клуб руководителей в рамках проекта “Академия РГР”:

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

