

## Управление организацией

### Организация как живой организм

1

---

---

---

---

---

---

---

---

## Основные вопросы

- Природа изменений
- Жизненный цикл компании
- От ухода до расцвета...
- Нормальные и аномальные проблемы развития компании
- Растущие и стареющие организации
- Изменяющиеся цели в бизнесе

2

---

---

---

---

---

---

---

---

Изменение не имеет прецедентов.

*Никколо Макиавелли*

3

---

---

---

---

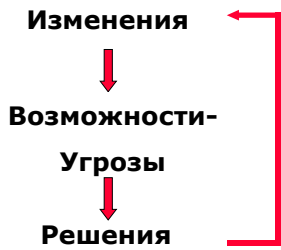
---

---

---

---

Так как изменения не прекращаются, то проблемы возникают постоянно...



4

---

---

---

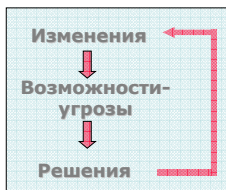
---

---

---

---

---



- Чем больше перемен, тем больше...
- Когда у нас не будет проблем?
- Выбор:

Имейте меньше проблем  
или

Управляйте ими лучше!

5

---

---

---

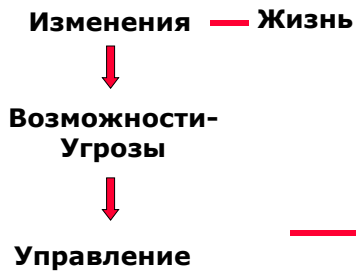
---

---

---

---

---



**Изменения – это жизнь**

6

---

---

---

---

---

---

---

---

# Как успешно управлять изменениями?

7

---

---

---

---

---

---

---

---



8

---

---

---

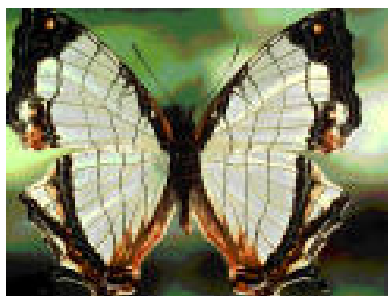
---

---

---

---

---



**Камни  
Звезды  
Бабочки**

9

---

---

---

---

---

---

---

---

Выживают не самые сильные или самые умные виды, а те, которые лучше других приспосабливаются к изменениям.

*Чарльз Дарвин*

---

---

---

---

---

---

---

---

- Все является системой
- Все системы имеют жизненный цикл
- Что происходит со старой машиной?
- Что происходит со старым человеком?
- Что происходит со старым домом?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Почему?**

**Подсистемы не  
изменяются  
синхронно!**

---

---

---

---

---

---

---

---

Все проблемы являются проявлением **ДЕЗИНТЕГРАЦИИ**

Преступление это проявление социальной, политической, экономической и эмоциональной **Дезинтеграции!**

13

---

---

---

---

---

---

---

---

Если все проблемы возникают из-за дезинтеграции, то каково Противоядие?

**Интеграция!**

14

---

---

---

---

---

---

---

---

### Изменения и его последствия

- Проблемы появляются в предсказуемой манере и имеют общие причины.
- Проблемы являются проявлением дезинтеграции, вызванной изменением.
- Роль лидера на любом уровне заключается в том, чтобы обеспечивать непрерывность изменений и в тоже время сохранять единство и целостность.

15

---

---

---

---

---

---

---

---

Лучший способ справиться с изменениями состоит в том, чтобы помочь их осуществлению.

*Боб Доул*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Жизненный цикл и природа проблем

- Каждая система имеет свой жизненный цикл
- Системы следуют предсказуемым моделям поведения
- На каждом этапе цикла системы обнаруживают определенные трудности или временные проблемы, с которыми они должны справиться

---

---

---

---

---

---

---

---

## Нормальные и аномальные проблемы

- Эффективный переход от старых моделей поведения к новым сопровождается нормальными проблемами.
- Бесплодные попытки убрать препятствия изменениям приводит к аномальным проблемам.

---

---

---

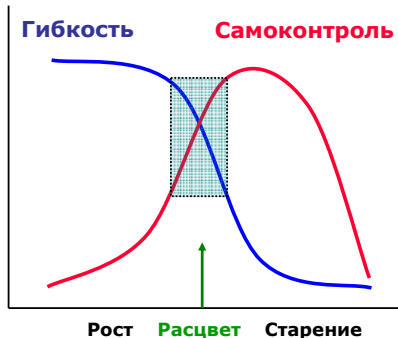
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

Тот, кто знает, для чего жить,  
может вынести почти все, что  
угодно.  
*Фридрих Ницше*

---

---

---

---

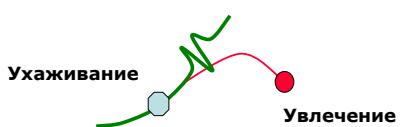
---

---

---

---

- «Организация» - это идея
- Формирование преданности
- Принятие риска
- Планирует "Изменить рынок" или разработать "Рыночную нишу"



---

---

---

---

---

---

---

---

## Ухаживание



- **Нормальные признаки**
  - Продуманные детали
  - Реалистичный и преданный делу основатель
  - Ориентация на продукт
    - желание добавить ценность
  - Преданность делу соизмерима с риском
  - Сильный контроль основателя
- **Аномальные проблемы**
  - Никакие детали не продуманы
  - Нереалистичный и фанатичный основатель
  - Ориентация исключительно на ROI
  - Преданность делу не соизмерима с риском
  - Уязвимый контроль основателя

22

---

---

---

---

---

---

---

---

■ "Нам больше не нужны новые идеи, нам нужны результаты! Продажи!"

- Активность, реагирование на все возможности
- Немного правил и процедур, отсутствие бюджетов
- Уязвимость, проблема быстро перерастает в кризис
- Ограниченное делегирование
- Авторитарное лидерство



23

---

---

---

---

---

---

---

---

## Младенчество



- **Нормальные признаки**
  - Ориентация на продукт
  - Интересующиеся инвесторы
  - Отрицательный денежный поток
  - Сохранение преданности делу
  - Отсутствие управленческих систем, делегирования
  - Один хозяин, но желание слушать
  - Ошибки и кризисное управление
  - Поддержка дома
- **Аномальные проблемы**
  - Преждевременная ориентация на продажи
  - Сомневающиеся инвесторы
  - Непредвиденный отрицательный денежный поток
  - Потеря преданности делу
  - Преждевременные системы, процедуры, правила и делегирование
  - Нежелание слушать, высокомерие
  - Нетерпимость к ошибкам, неуправляемый кризис
  - Отсутствие поддержки дома

24

---

---

---

---

---

---

---

---

Развитие компании подобно выращиванию дерева; посадив деревце сегодня, не выдергивайте его из земли через неделю, чтобы увидеть, развивается ли его корневая система.

---

---

---

---

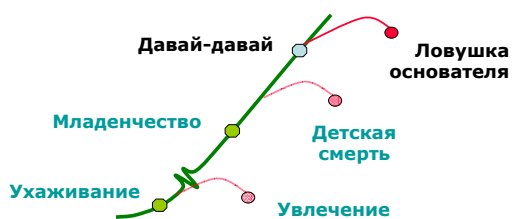
---

---

---

---

- Высокомерная организация
- Слишком много приоритетов
- Ориентация на продажи (предполагает, что больше продаж = больше прибыли)
- Быстрый рост
- Организована вокруг людей, а не вокруг задач




---

---

---

---

---

---

---

---

## Давай-давай!

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Нормальные признаки</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уверенность</li> <li>- Рвение</li> <li>- Высокий уровень энергии</li> <li>- Ориентация на продажи</li> <li>- Поиск новых проектов</li> <li>- Отсутствие управленческих систем, делегирования</li> <li>- Продажи, превышающие возможности</li> <li>- Недостаточный контроль затрат, совещаний</li> <li>- Нечеткая система расчета зарплат</li> <li>- Нечеткие обязанности и коммуникации</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Аномальные проблемы</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Заносчивость</li> <li>- Отсутствие фокуса</li> <li>- Распыленная энергия</li> <li>- Преждевременная ориентация на прибыль</li> <li>- Отсутствие границ новых проектов</li> <li>- Продажи, несмотря на отсутствие возможностей</li> <li>- Отсутствие контроля затрат, совещаний</li> <li>- «Переплаченные» сотрудники</li> <li>- Отсутствие ответственности, коммуникаций</li> </ul> </li> </ul> |
|---|--|

---

---

---

---

---

---

---

---

*Лидеры компаний на этапе «Давай-Давай» не только полагаются на чудеса – они их планируют.*

---

---

---

---

---

---

---

---

- “Мы” или “Они”, внутренние конфликты
- Несогласованность целей и системы стимулирования
- Временная потеря видения
- Наличие процедур, но невыполнение их
- Делегирование, изменение лидерства, смещение целей
- Угроза предпринимательству со стороны администрирования




---

---

---

---

---

---

---

---

*Правильный менеджмента – это марафон. Это эстафета.*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Юность



- **Нормальные признаки**
  - Конфликты между владельцами или директорами
  - Временная потеря видения
  - Признание основателем суверенитета компании
  - Системы стимулирования, поощряющие неверное поведение
- **Аномальные проблемы**
  - Возврат назад и ловушка основателя
  - Несогласованность целей
  - Отстранение основателя
  - Индивидуальные бонусы при потере прибыли
  - Бесконечная передача власти
  - Резкое падение доверия и уважения

31

---

---

---

---

---

---

---

---

## Юность



- **Нормальные признаки**
  - Бессистемное делегирование полномочий
  - Невыполнение установленных правил
  - Отсутствие контроля, ответственности
  - Низкий моральный дух
  - Рост прибыли, не растущие продажи
- **Аномальные проблемы**
  - Управление «разделяй и властвуй»
  - Избыточное количество внутренних правил
  - Чрезмерный и дорогой контроль
  - Чрезмерные зарплаты для удержания сотрудников
  - Растущая прибыль, падающие продажи

32

---

---

---

---

---

---

---

---

## Смена цели



*Они должны переориентироваться с цели «чем больше, тем лучше» на цель «чем лучше, тем больше», т.е. стремиться стать не сильнее, а умнее.*

33

---

---

---

---

---

---

---

---









