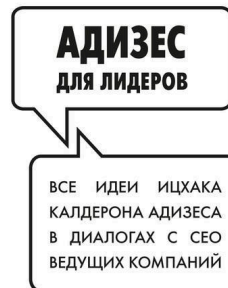


Ицхак Калдерон Адизес Адизес для лидеров



Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23986417

«Адизес для лидеров : Все идеи Ицхака Адизеса в диалогах с СЕО ведущих компаний/
Ицхак Калдерон Адизес»: Эксмо; Москва; 2017
ISBN 978-5-699-93181-1

Аннотация

На протяжении нескольких лет всемирно известный коуч Ицхак Адизес общался с президентами компаний, которые когда-то обратились к нему за помощью: о том, как методология Адизеса помогла им, о секретах лидерства и о том, что изменилось за последние годы. Результаты и выводы этих разговоров – в книге, которая помогает взглянуть на методологию Адизеса с новой, практической точки зрения.

Ицхак Адизес Адизес для лидеров: Все идеи Ицхака Адизеса в диалогах с СЕО ведущих компаний

Ichak Kalderon Adizes
Conversations with CEOs. Adizes Methodology in Practice

Науч. редактор А. Чедия Сандермоен

© Conversations with CEOs. Ichak Kalderon Adizes
© First published by The Adizes Institute Publications. The Adizes Institute, 1212 Mark Avenue, Carpinteria, California 93103, Tel: (805) 565-2901, fax: (805) 565-0741, www.adizes.com.
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2017

* * *

Посвящается моим клиентам, без которых моя работа была бы напрасной

Вступление

Более года назад радиостанция «Голос Америки» (не путать с одноименной государственной радиостанцией) обратилась ко мне с предложением запустить на их станции собственную передачу. Идея заключалась в том, чтобы рассказывать об Институте Адизеса и нашем подходе к управленческому консультированию и вещать беседы с директорами компаний, с которыми я работал. Это профессиональные руководители, которым я помог преобразовать их компании – и, в ряде случаев, избежать банкротства или достичь феноменального стабильного роста.

Мне подумалось, что это разумный и оригинальный способ продвинуть Институт. Это экономически оправданный метод достижения большой международной аудитории. Говоря об огромном успехе, я не преувеличиваю. Мы работаем вот уже более сорока лет, с размахом проектов в более чем 52 странах. Практически в каждом случае нам удавалось помочь корпорациям спасти убыточное предприятие или не реализовавший свой потенциал бизнес. Цифры поражают. Объемы продаж (и прибыли) из миллионов выросли в миллиарды долларов. Тем не менее Институт остается небольшим учреждением... И он не так известен, как мне бы хотелось. Меня это гнетет. Я подумал, что новая передача на радио будет шагом в правильном направлении.

Не повредило и то, что я люблю рассказывать о разных корпорациях и методах, с помощью которых они могут подготовиться к изменениям – будь то изменения в отрасли, появление новых технологий или конкуренция в глобальном обществе.

Слово «управление» для меня – как наркотик. Я задумался: как же организовать эту передачу на радио?

Оказалось, довольно просто. Вещать можно раз в неделю откуда мне вздумается. Поскольку в качестве консультанта я много путешествую, интервью обычно получались где угодно, только не дома. Я проводил много времени в Москве, консультируя крупнейший российский банк. Мои собеседники, директора компаний, либо находились в студии в своей стране, либо просто звонили по телефону из дома. А станция вещания находилась в городе Фениксе в Аризоне. Чудеса современного мира. Технологии связи в повседневной жизни – это уже наши будни.

Выбрать кандидатов для интервью было несложно. Я обзвонил директоров компаний, с которыми когда-то работал. Кое с кем я работал много лет назад, с другими продолжаю работать сейчас. Я хотел узнать, как моя методология помогла им в долгосрочной перспективе. Устойчивыми ли оказались положительные результаты ее применения. Например, Рикардо Салинас в Мексике в 1991 году руководил компанией с двумя тысячами сотрудников и 54 магазинами. Он обратился ко мне, чтобы расширить корпоративные горизонты. Сегодня в различных подразделениях Grupo Salinas, включающих в себя мобильную телефонию, банки, магазины, страховые компании, горнодобывающие предприятия, энергетику и телевидение, работает восемьдесят тысяч человек.

Без сомнений, хотелось побеседовать и с Желько Божичем, директором ведущей компании в Боснии и Герцеговине. Вместе с соотечественниками он пережил опустошительную войну начала 1990-х годов и распад государств – бывших стран Югославии. Война была жестокой, потому что в ее истоках лежали проблемы национализма и этнического конфликта между мусульманами, хорватами и сербами. Когда Институт Адизеса начал консультировать компанию, которой руководил Божич, мы пригласили на помощь экспертов из Сербии, хотя в том городе сербов считали кровными врагами. Мы начали внедрять свою методологию среди руководителей и рабочих, среди которых были мусульмане и католики. Ключевым элементом методологии Адизеса и основой нашей

учебной программы являются взаимные уважение и доверие¹. Конечно, мы волновались, удастся ли их внедрить в данных обстоятельствах. Но благодаря активной поддержке Божича и поддержке всех участников программа завершилась огромным успехом. Не только расцвела сама компания, но и в *культуре* окружающего общества понемногу начали проявляться изменения к лучшему.

Понятное дело, что мне хотелось побеседовать и с директором из Израиля, где я жил с одиннадцати лет, пока не уехал в двадцать с чем-то лет в США.

Что касается Влада Бурды, директора компании в Одессе на Украине, то это было чистое предвидение. Сейчас, когда я пишу это введение, будущее Украины покрыто пеленой неизвестности. Учитывая, что компания Бурды находится вблизи присоединенного Россией Крыма, интересно перечитать его размышления по поводу искусства выживания в коррумпированном обществе.

Обязательно хотелось побеседовать с моим приятелем Лэддом Кристенсеном, директором американской компании. Он непринужденно переключался с одной отрасли на другую: с горнолыжного спорта на добычу газа, с программного обеспечения на ультрасовременные технологии. Когда я отметил странствующее кредо его деловой натуры, Лэдд сказал: «Жизнь изменчива, вот и нам надо идти с ней в ногу». По-моему, это типичная американская позиция.

Позвольте немного рассказать о подходе Института Адизеса к консультированию и о том, как вышеупомянутые директора стали моими верными друзьями.

В Институте мы не практикуем традиционные методы управленческого консультирования. Мы не похожи на McKinsey, где команда из докторов экономических наук и выпускников Гарварда набрасывается на добычу, собеседует всех начальников, пролистывает справочники, подбирает матрицу или схему, которые, предположительно, подходят любой компании, и пишет умный (а порой и заумный) отчет, в котором подробно рассказывается, что не так, что нужно поменять и кого нужно уволить (это обязательный элемент), чтобы компания встала на ноги и начала получать прибыль.

Мы скорее работаем организационными психотерапевтами. Сначала мы приглашаем ведущих руководителей на трехдневный групповой семинар, в ходе которого выявляются проблемы организации. Потом мы внимательно отслеживаем внедрение изменений, решений и мер. Мы находим подходящее место для каждого мужчины или женщины в зависимости от того, в чем они преуспели: будь то производство, предпринимательство, администрирование или то, что я называю интеграцией. Мы крайне редко кого-то увольняем. Вместо того чтобы урезать расходы, мы повышаем доходы. Превращаем жир в мускулы. Помогаем внедрить систему вознаграждений. И насаждаем концепцию взаимных уважения и доверия. Наша задача – помочь компании изменить ее культуру. Мы участвуем на протяжении всего процесса. Мы наделяем руководство компании инструментами и знаниями, как произвести исключительные, устойчивые положительные результаты.

Мы не выносим рекомендации. Мы обучаем. Мы наблюдаем, как менеджеры применяют полученные навыки. Тренируем сотрудников, как применять новые инструменты и концепции, чтобы рано или поздно компания перестала нуждаться в нашей помощи. У разных инструментов и концепций есть общий знаменатель: цель углубления взаимных доверия и уважения в организации. Мы помогаем нашим клиентам преуспеть и освобождаем их от зависимости от нас.

Этот трудоемкий процесс неизбежно создает между нами крепкую связь. В результате я хорошо знаю этих директоров и их семьи (дело в том, что мы обнаружили: доверие и

¹ Специфические термины методологии Адизеса: **доверие** – вера в наличие общих долгосрочных интересов. **Уважение** – признание суверенитета другой стороны. Признание права другого человека быть самим собой, быть отличным от нас, право иметь мнение, отличное от нашего. Книга Ицхака Адизеса, в которой подробно описывается тема: «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 («Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Business and Society»). – *Прим. науч. ред.*

уважение не ограничивается бизнесом и перетекает в семейные отношения). Так что для меня возможность побеседовать со старыми друзьями, несмотря на разделяющие нас расстояния, – это способ вернуться в прошлое и посмотреть, что выросло из методологии Адизеса спустя десять, пятнадцать, даже двадцать лет.

Записав несколько бесед, я начал замечать повторяющиеся элементы. Мне было интересно узнать, как каждый из моих собеседников решает проблемы, как они выбирают своих подручных и как подходят к вопросам вознаграждений. Мне также хотелось получить их отзывы на методологию Адизеса и высокоорганизованный набор процедур, которые мы применяем. Что сработало? Что в нашем процессе оказалось для них самым важным? Короче говоря, это была возможность посмотреть на методологию Адизеса глазами клиентов.

И вот перед вами записи наших передач и бесед. Надеюсь, вы почерпнете из этих записей что-нибудь полезное в отношении изменений, лидерства, тягот и радостей роли руководителя.

* * *

Прежде чем вы приступите к чтению, важно пояснить концепцию РАЕІ, на которую ссылаются многие собеседники.

Для здоровья любой организации важно работать результативно и эффективно как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Для этого необходимо исполнение четырех разных ролей:

Роль производителя (Р) отвечает за удовлетворение потребностей потребителей и обеспечивает краткосрочную результативность компании.

Роль администратора (А) обеспечивает краткосрочную эффективность.

Роль предпринимателя (Е) обеспечивает долгосрочную результативность, и, наконец,

Роль интегратора (І) обеспечивает долгосрочную эффективность.

Код РАЕІ подобен ДНК организации. С его помощью можно анализировать управленческие стили, организационную структуру, стратегию, методы принятия решений, систему вознаграждений и так далее. Если вы хотите узнать об этом подробнее, лучше всего прочитайте мою книгу *«Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует»* (The Adizes Institute Publications, 2004)².

Желаю приятного чтения,

*Ицхак Калдерон Адизес
Санта-Барбара, Калифорния*

Глава 1

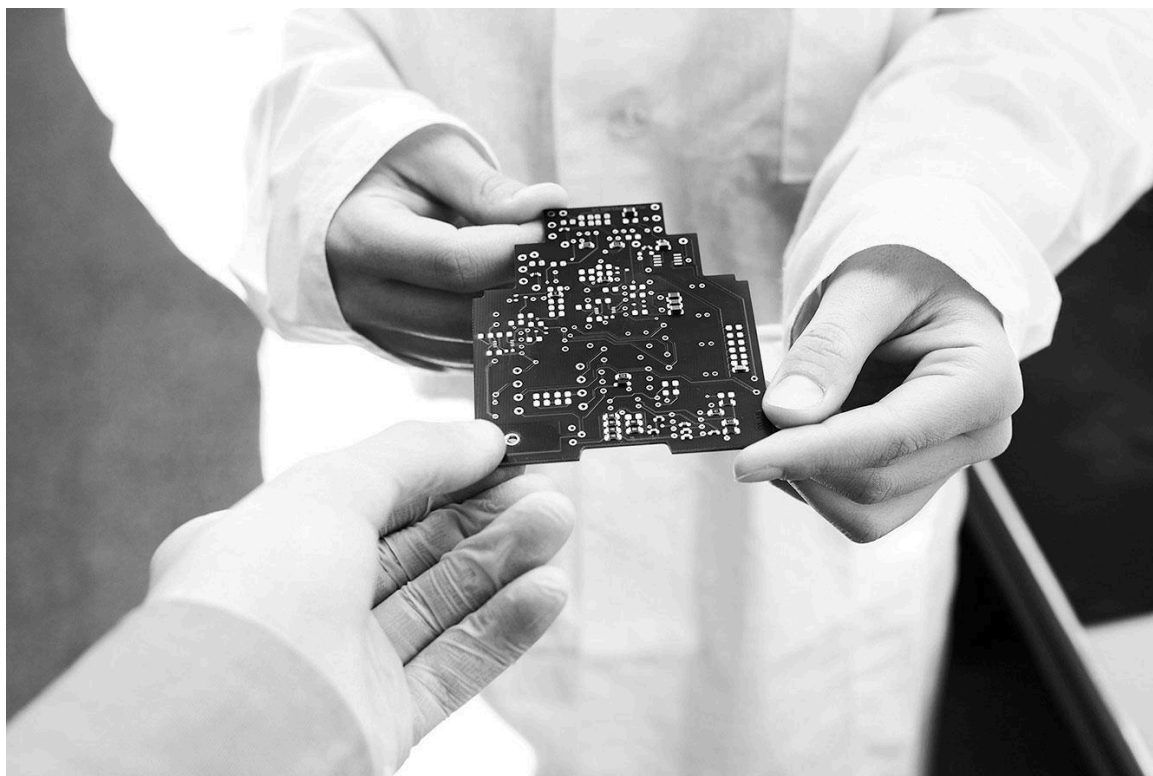
Децентрализованная интеграция

Рассел Элвангер,
президент Tower Semiconductor Ltd. (TowerJazz),
Мигдаль-ха-Эмек, Израиль

Интервью записано в августе 2012 г. В последующие два года компания Tower Semiconductor увеличила продажи с 94 миллионов долларов (при 60 миллионах убытков) до 1 миллиарда долларов. Недавно компания купила мажоритарную долю в совместном предприятии с Panasonic, сформировав TowerJazz Panasonic Semiconductor Company. Это совместное предприятие практически удвоило производственные мощности Tower,

² Ицхак К. Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Паблишер, 2015. – Прим. науч. ред.

благодаря чему сформировались значительные ресурсы для устойчивого роста и увеличения доходности бизнеса.



Доктор Ицхак Адизес: С нами сегодня Рассел Элвангер. Он из Израиля. С Расселом мы знакомы вот уже много, много лет. Когда мы с вами познакомились, Рассел?

Рассел Элвангер: В 1996 году. Шестнадцать лет назад.

Адизес: Рассел, расскажите о вашей компании.

Элвангер: Штаб-квартира TowerJazz находится в Израиле. Наши акции котируются на Тель-Авивской фондовой бирже и американской бирже NASDAQ. Мы владеем четырьмя фабриками: двумя в Израиле, одной в Ньюпорт-Бич в Калифорнии и одной в Нишиваки в Японии.

В последние годы мы занимаем лидирующее положение на рынке производства микросхем, и в 2010-м заняли первое место среди двадцати или более того крупных компаний, достигнув продаж на уровне 500 миллионов долларов.

В прошлом, 2011 году мы продолжили расти, и наши продажи достигли 611 миллионов. По итогам первой половины 2012 года рост продолжается, и мы остаемся лидерами в своем сегменте.

Адизес: Когда вы возглавили компанию, продажи составляли около 90 миллионов долларов при убытках в размере 60 миллионов. Что вас привлекло в компании с таким мизерным положением дел?

Элвангер: До этого я работал в компании под названием Applied Materials, крупнейшем производителе полупроводников в мире. Там мы и познакомились с доктором Адизесом. Компанией тогда руководил великий, выдающийся лидер Дэн Мэйдэн. С 2000 по 2002 год меня привлекли к участию в проекте интеграции недавно приобретенной израильской компании.

Задавайте вопросы и ничего не принимайте на веру.

Я поехал в Израиль и отработал там два года. Все необходимые меры были внедрены быстро и уверенно, и я был чрезвычайно впечатлен работой израильских ученых. Их

менталитет, пытливость и нежелание принимать что-либо на веру, не проверив, – меня это просто ошеломило.

Я решил проверить деятельность Tower Company, и уже на первом этапе анализа выявил фундаментальную проблему, за решение которой мне захотелось взяться самому.

Адизес: В чем была проблема?

Элвангер: В структуре компании.

Адизес: Значит, структура была неправильной? Структура – это алмаз в короне методологии Адизеса. Расскажите, что было не так со структурой.

Элвангер: В это время в компании был централизованный отдел разработок, не разделенный по бизнес-единицам. Централизованный отдел располагался на территории завода в Израиле, а объединенный отдел продаж и маркетинга между тем находился в Калифорнии.

Работники отдела продаж и маркетинга встречались с клиентами и давали им обещания, не имея абсолютно никаких рычагов САРІ³, чтобы повлиять на разработки в Израиле. Отдел разработок был ориентирован на выполнение проектов, а не на рынок. Поэтому этот отдел и отдел продаж разделяла глубокая пропасть.

Адизес: То есть происходила дезинтеграция⁴. сарі – это полномочия, власть и возможность осуществлять влияние в рамках компании. Когда у вас есть САРІ, у вас есть полномочия и власть, чтобы добиваться результатов. У отдела продаж не было САРІ, чтобы влиять на курс разработок, поскольку разработки производились в Израиле независимым образом. Дезинтеграция между отделом продаж и маркетинга и отделом разработок создала в компании проблему.

Что вы предприняли по этому поводу?

Элвангер: Первым делом создал бизнес-единицы. В то время они назывались «продуктовыми линиями». Централизованный отдел разработок мы разбили на отделы поддержки четырех разных продуктовых линий, со своими собственными директорами. Мы считали, что это было необходимым шагом. Спустя несколько месяцев мы пригласили вас приехать и помочь создать правильную структуру. Если я правильно помню, мы провели трехдневный выездной тренинг с участием менеджеров старшего звена.

После этого мы фундаментально перестроили компанию. Вы существенно помогли в вопросе правильной группировки продуктовых линий.

В ходе реструктуризации мы не только создали отделы разработки при каждой продуктовой линии, но и создали в рамках каждой линии отделы маркетинга. Каждый директор теперь мог самостоятельно определять план развития, и у него были для этого все необходимые ресурсы. И то, что поддержка потребителей теперь осуществлялась в рамках продуктовой линии, играло важную роль. Благодаря этому директор мог взаимодействовать с потребителями в реальном времени и исполнять свои обязанности.

Адизес: Получилась децентрализованная интеграция. Мы децентрализовали и затем интегрировали каждую бизнес-единицу. Более того, мы внедрили в каждой бизнес-единице функции развития, чтобы продуктовые линии можно было быстро настраивать на новые цели. Это укрепило процессы принятия решений и их внедрения.

Элвангер: Что касается финансов, то мы установили конкретные планы по доходам и

³ САРІ (специфический термин Адизеса) – концепция объединенных (coalesced) полномочий, власти и влияния. **Полномочия** (англ. authority) – легитимное право принятия решений. **Власть** (англ. power) – возможность вознаграждать или наказывать. **Влияние** (англ. influence) – способность добиваться реализации решений силой убеждения, не обладая (либо не используя) полномочиями и властью. Подробнее о сарі можно прочитать в книге Ицхака Адизеса: «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 («Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Business and Society»). – *Прим. науч. ред.*

⁴ Внутренняя дезинтеграция (специфический термин Адизеса) – сдерживающая сила, на преодоление которой необходимо затратить энергию, прежде чем от системы будет получен желаемый результат. – *Прим. науч. ред.*

валовой прибыли для каждого директора и стали внимательно их отслеживать. Благодаря этому у нас появилась возможность прогнозировать будущее, и компания начала быстро расти.

Адизес: Вам удалось за семь лет вырастить продажи с 90 до более чем 600 миллионов долларов. То есть практически увеличить их в десять раз. Это стало возможным благодаря преобразованию структуры компании и постановке перед руководителями подразделений измеримых целей.

Элвангер: Самое первое изменение – децентрализация – носило чисто структурный характер. Мы отдали ресурсы и полномочия в одни руки и в то же время поставили перед директорами очень смелые конкретные финансовые цели.

Это почти десятикратный рост.

Адизес: Вы и стратегию изменили, не так ли?

Элвангер: Да. Но не сразу. В мое время мы производили два основных типа полупроводников. Одни – с применением цифровой технологии на базе закона Мура. Для их выпуска требовались огромные финансовые затраты: постоянно обновляемые приборы и технологии в масштабе всего производства. От разработки до оснащения производства затраты составляли от трех до пяти миллиардов долларов.

Другим типом были аналоговые полупроводники, в производство которых были вложены десятки миллионов долларов. Но их мы изготавливали на основе существующей технологии, просто добавляя новое содержание. Таким образом, один продукт был на острие прогресса, а другой – наше революционное ноу-хау. После того как мы поменяли стратегию, бизнес стал расти за счет специализированных аналоговых проводников.

Адизес: Это большая перемена. Сначала вы изменили структуру, а уже потом поменяли стратегию. Я хочу это подчеркнуть, потому что большинство консультантов делают наоборот. В методологии Адизеса мы сначала занимаемся структурой, а уже потом – стратегией. А консультанты обычно начинают со стратегии и только потом занимаются структурой.

Почему мы начинаем со структуры? Потому что сначала нужно навести порядок. Тогда сотрудники смогут концентрироваться на выполнении своих обязанностей. Когда вы освобождаете их энергию, сотрудники становятся более организованными, только тогда начинает формироваться стратегия. В противном случае стратегия существует только в уме консультанта. Его рекомендации руководителю попадут в долгий ящик, потому что в компании царит неразбериха.

Элвангер: Вспоминается известное высказывание Наполеона: «Сначала в бой, а там посмотрим». Сначала надо взяться за дело, разобраться со структурой, и тогда растет заинтересованность сотрудников. Только тогда начинаешь понимать, что происходит в компании.

Правильно выстроенная структура мотивирует и повышает интерес людей ко всему процессу.

Адизес: Давайте вспомним нашу первую индивидуальную консультацию. Вы тогда еще работали в Applied. Вы решили обратиться ко мне за советом по поводу вашего карьерного роста. Помню, вы хотели поменять свой управленческий стиль. Что вам запомнилось из нашей первой встречи?

Элвангер: Мне посоветовали к вам обратиться в так называемую «школу шарма». Не то чтобы со мной было что-то не так...

Я помню две занятные вещи. Во-первых, когда я пришел в вашу «школу шарма», вы рассказали мне анекдот, который мне потом пригодился в отношениях с менеджерами моей компании.

Когда в компании возникла некая политическая проблема – подробности не важны, – кто-то выразился о ней как о куче собачьих испражнений посреди кабинета директоров.

Члены совета директоров научились обходить кучу стороной. Через какое-то время куча подсохла, покрылась корочкой и перестала пахнуть. Директора про нее совсем забыли. Они по привычке обходили ее стороной. И она не пахла. А спустя несколько лет пришел я с лопатой, и всё, что мне удалось, – это сломать корочку. И куча так запахла, что все решили, что это я ее там и оставил.

По идее, человек, который просто сломал корочку, не должен попасть в неприятности, но в реальности происходит по-другому. Вы мне сказали так: «Никогда не ломайте корочку, если у вас нет полномочий, чтобы убрать всю кучу». Зачастую у человека нет полномочий, чтобы ее убрать. В этом случае в игру вступает функция интеграции (I). Нужно заручиться поддержкой таких партнеров, которые пойдут вместе с вами против течения. С их помощью кучу можно убрать.

Это отличный урок, применимый и в бизнесе, и в личной жизни: прежде чем указывать на наличие кучи, нужно заручиться поддержкой людей, которые помогут ее убрать.

Адизес: Что это значит – обнаружить проблему? Это значит, что вы знаете возможное решение. Если решения не существует, то это не проблема, а факт. Если вы не можете придумать решения, то вы не руководитель. Разница между рядовым сотрудником и руководителем состоит в том, что сотрудники находят проблемы, а руководители находят решения.

Если вы приходите ко мне с проблемой и вешаете ее мне на плечи, и теперь я должен эту проблему решать, то вы не руководитель. Вы сотрудник, который всё время жалуется: «Тут проблема, и тут проблема, и здесь проблема». Руководитель занимается решением проблем.

Что подразумевается под решением проблемы? Чтобы решать проблемы, нужно обладать способностями. Способностей одного человека недостаточно. В одиночку не справиться. Нужно найти людей, которые вас поддержат, подобно процессу формирования политической коалиции. Для решения проблем нужно выстраивать коалиции.

Когда вы пришли в кабинет директоров и сломали корочку, куча стала пахнуть на всю комнату. Естественно, это не решило проблему. Только испортило воздух. Кому это понравится? Но если вы придете, увидите кучу, пойдете и создадите коалицию, то вам удастся решить проблему – убрать кучу. И вы победите. Лидеры не просто разговаривают о проблемах – они их решают.

Лидеры решают проблемы, а не просто говорят о них.

Элвангер: Это первый урок. Второй урок касается чрезвычайно интересного наблюдения, которое применимо абсолютно в любой ситуации. Вы попросили меня нарисовать атомарную модель со мной в качестве ядра, и с орбитами, на которых располагаются мой самый близкий друг, человек, с которым мне проще всего ладить, человек, который меня больше всех поддерживает, и так далее.

Вы спросили: «Что от вас нужно человеку на первой орбите?» Я вам подробно ответил, и вы сказали: «Даете ли вы ему то, что ему от вас нужно?» Я сказал: «Да, безусловно».

И так мы рассматривали каждую орбиту, от тех, кто мне был наиболее близок, к людям более отдаленным. Мы дошли до удаленной орбиты, и вы спросили: «Знаете ли вы, что этому человеку от вас нужно?» Я сказал: «Да». «Вы даете ему то, что ему от вас нужно?» Я сказал: «Иногда». Вы сказали: «Вы приняли решение, что вас устраивает, что этот человек находится от вас на расстоянии, потому что вы не удовлетворяете его нужды».

В конце концов, мы добрались до человека, с которым у меня были проблемы. Я именно из-за него обратился к вам за помощью. Вы спросили: «Что ему от вас нужно?» И я сказал: «Честное слово, не знаю». И вы сказали: «Если вы не знаете, то как вы с ним общаетесь?»

Это было для меня полным откровением. Я не принимал осознанного решения не удовлетворять нужды этого человека. Я просто не имел никакого представления, что ему от

меня нужно. И это очень занятное открытие. Вот такие уроки я извлек из нашей первой встречи.

Адизес: Видите, взаимоотношения между людьми зависят от потребностей. У всех нас есть свои интересы. Животные не стремятся к сухому колодцу. Они ищут источник, из которого могут напиться. Я считаю, что нам нужно понимать, что люди нас поддерживают, потому что мы поддерживаем их. Мы взаимно поддерживаем друг друга. Отсюда произрастает взаимное доверие: когда люди знают, что на вас можно положиться, что вы поможете им достичь их интересов.

Взаимоотношения между людьми строятся на их потребностях.

Если вы помогаете коллегам и сотрудникам достигать их интересов, вы получите их поддержку. Чем больше потребностей они смогут удовлетворить, тем ближе будут к вам. И что тогда? Они будут вам помогать.

Это взаимный обмен. Невозможно жить в вакууме и удивляться, что вам не помогают. Люди не помогают вам, потому что вы не помогаете им. Рука руку моет. Невозможно хорошо помыть руку одной рукой. Нужны две руки. В этом заключается суть командной работы.

Вы применяете еще какие-нибудь концепции методологии Адизеса?

Элвангер: Конечно. Не знаю, как называется эта концепция, но я ее постоянно применяю. Она стала моим повседневным принципом в отношении изменений. Вы нас с ней познакомили на первом выездном занятии с моими сотрудниками. Вы нарисовали на доске диаграмму Венна – «должен», «хочет» и «является»: какой *должна* быть организация, какой организация *хочет* стать и какой организация является *на самом деле*? Практически все изменения в компании, всё, чем мы занимаемся, осуществляется на основе этого принципа. Интересно то, что сотрудники компании, включая меня – ее директора, никогда не знают, чем компания на самом деле является. Чтобы ответить на этот вопрос, нужен посторонний человек.

В этом заключается залог счастливого брака: когда супруг показывает нас в зеркале и говорит нам, кто мы есть. Человек многого о себе не знает. Мы знаем, что мы о себе думаем, но не знаем, какими нас видит мир.

Нужно, чтобы другой человек показал нам наше отражение в зеркале. В компании (особенно в успешной) стараются вдохновлять инженеров. Дают им все возможные ресурсы. Они никогда не расскажут вам о своих проблемах, потому что думают, что сами с ними справятся. Может быть, в одном случае из десяти инженер поделится со своим начальником проблемой. Пока слух о ней доберется до меня, она достигнет масштаба катастрофы. Единственный способ быть в курсе проблем – это общаться с потребителями.

И диаграмма Венна – «должен», «хочет» и «является» – помогла мне это понять. Я провожу столько же времени с потребителями, сколько занимаюсь делами компании, потому что клиенты помогают мне понять, чем компания является. Изнутри мне никогда этого не понять. А потребители мне скажут.

Тогда я могу ответить на остальные вопросы: какой компания *должна* быть и какой она *хочет* быть. Чтобы эти три круга находились в равновесии, необходимо стремиться, чтобы они полностью наложились друг на друга. Очень немногим удалось этого достичь.

Мне повезло: моя жена этого добилась. Она одна из немногих. Компаниям это тоже редко удается. Даже когда они приближаются к идеалу, приходится постоянно проводить изменения, потому что непрерывно меняется цель – какой компания *должна* быть. Меняются потребности потребителей. Неизменны только изменения. Если не задумываться, кем вы должны стать, вам никогда не удастся совместить, кем вы хотите быть и кем должны стать.

Когда совпадает «должен» и «является», но вы не знаете, чего «хотите», то ситуация неустойчива, потому что людям нужна мотивация, чтобы поступать правильно. Заставить их невозможно. Если перекликаются «хочет» и «является», но отсутствует «долг», компания

просто закроется. Иначе это просто блажь.

Чтобы совместить все три круга, требуется непрерывный цикл обучения и изменений. Этот принцип методологии Адизеса лежит в основе роста моей компании. Его непросто внедрить, потому что люди упираются и сопротивляются изменениям. Поэтому очень, очень важно осознать – и внедрить – этот принцип: необходимо постоянно думать и заботиться о том, чем компания является *прямо сейчас*, как определить, какой она *должна* быть, и как вдохновить сотрудников сделать компанию такой, какой она *хочет* стать.

Адизес: Позвольте поделиться моими соображениями, почему эта концепция важна в личной жизни. У нас есть три «стороны». Одна – тот, кем я *должен* быть (согласно пожеланиям наших родителей, супругов и прочих людей). Другая – тот, кем я *хочу* быть. И третья – тот, кем я на самом деле *являюсь*. Настоящий я. С этой третьей стороной мы знакомы меньше всего. Как мы узнаем, что мы из себя представляем? Что-то происходит: а именно стратегическое планирование. Вопрос: что нам делать – то, чего от нас требуют акционеры и консультанты? Или то, чего мы хотим? Или то, чего от нас требует конкретная ситуация?

Тут непросто найти ответ, но начинать нужно с текущей ситуации. Любые изменения начинаются с текущей ситуации. Распространенная ошибка – пытаться начать с необходимой или желаемой ситуации, игнорируя реальность.

Почему нужно начинать с текущей ситуации? Каждая система располагает ограниченным объемом энергии. У людей она тоже ограничена. Бесконечной энергии не бывает. Когда вы боретесь за *желаемое* и *необходимое*, у вас не остается энергии, чтобы разобраться в *наличествующем*. Чтобы разобраться в происходящем, нужно сначала забыть о *желаемом* и *необходимом*. Скажите себе: «Я ничего не *хочу*». Ни на чем не настаивайте. Скажите: «Я ничего не *должен*». Не выстраивайте ожидания. Теперь вы можете себя спросить: «Что со мной *происходит*?» На этот вопрос очень сложно ответить самостоятельно. Только внешние силы, которые неподвластны вопросам желаний и долга, могут ответить, что с вами происходит. Они ответят вам правду. Очень часто нам нужна сторонняя помощь, чтобы осознать реальность, потому что мы являемся пленниками своих желаний и долга, который нам подсознательно насадили.

Зачастую требуется помощь извне, чтобы помочь вам увидеть реальность.

Элвангер: Добавлю от себя всего одну вещь. Изменения начались со структуры. Но одним из самых важных факторов стала концепция РАЕІ: понимание роли архетипов (Р), (А), (Е) и (І). Она помогла нам разобраться, кто есть кто в нашей команде, и лучше понять друг друга. Мы обнаружили, что у большинства руководителей было мало (А) и что нам нужно искать подходящих сотрудников. Может быть, это покажется парадоксальным, но когда знаешь свои слабости и начинаешь всё внимание фокусировать на том, чтобы их устранить, твои сильные стороны тоже становятся слабостями. Почему так происходит? Дело в том, что вы перестаете работать над своими сильными качествами, и они теряют форму. Поэтому когда вы находите слабые места, нанимайте людей, чтобы их заполнить. Занимайтесь своими сильными сторонами, а области, в которых у вас нехватка, заполняйте новыми сотрудниками. Мысль из методологии Адизеса: учитесь определять свои слабые стороны и усиливать их с помощью сотрудников. Тогда вы сможете все свое время уделять своим сильным сторонам – тому, кто вы есть на самом деле. В этом плане концепция РАЕІ очень интересна. Но даже помимо ее применения в отношении персонала, замечательно то, как вы предложили использовать ее в маркетинге и продажах.

В качестве примера вы привели косметическую компанию Body Shop. На самом высшем уровне, сказали вы, продается интеграция (І). Это продажа ценностей компании. Ведь действительно так. Это нужно делать в подходящем месте в подходящее время. Президент компании может очень успешно продавать интеграцию (І). А рядовой специалист по продажам не может. Он продает то предпринимательство (Е), то результаты производства

(P).

Адизес: Когда вы рекламируете и продвигаете свою компанию, вы можете продвигать все ее продукты одновременно. Возьмем, к примеру, банк. Можно рассказать, чем он занимается. Банк дает кредиты, то, сё и всякие разные услуги. Это реклама результатов производства (P).

А можно «продавать» ценности. Что это значит? Это значит рассказывать, кто вы такие. Что для вас важно. Тогда люди к вам потянутся, потому что вы им интересны. Продукты могут меняться, а ваши ценности остаются неизменными.

Например, Body Shop. Потребителям нравились не столько продукты, сколько ценности этой компании: то, что косметику не тестировали на животных, что компания заботилась об окружающей среде. Они стали покупать продукты Body Shop, потому что хотели поддержать ценности этой компании.

В чем заключаются ваши ценности? Если в одних доходах, то вас ждут неприятности. Доходы не могут быть единственной ценностью. Должны быть какие-то другие ценности.

Элвангер: Вы сказали, что хороший руководитель может сочетать в себе любую комбинацию типов (A), (E) и (P), но если ему не хватает (I), то он не будет лидером.

Интересно – и я уверен, что это на 100 % правда, – что люди бывают либо предприимчивые, либо нет. Бывают либо исполнительные, либо нет. И либо хозяйственные, либо нет. Себя не переделаешь. Если человек не родился изобретательным, он им не станет. Однако любой человек может научиться интеграции (I). И это отражается фундаментальным образом на ценностях компании. Если в компании на самом деле есть ценности, и вы их искренне придерживаетесь, и действительно награждаете людей за их работу, и привлекаете людей в компанию, а не выгоняете их – в этом случае руководители и лидеры переймут эти качества и тоже станут корпоративными интеграторами (I).

Скажите, кто вы. Что для вас важно.

Бывают люди с природной склонностью к интеграции. Они создают благожелательную атмосферу в любой компании. Вокруг них все довольны и умиротворены. Однако есть и такие, кому нужно интеграции учиться. Но я не сомневаюсь, что на это способен каждый.

Из всех типов – (P), (A), (E) и (I) – я верю, что только типу (I) можно научиться. Это тип поведения, и ему можно осознанно учиться.

Адизес: А вы себя меняете?

Элвангер: Мне кажется, я стал практиковать больше (I). Намного больше.

Адизес: Это история успеха. Я чрезвычайно рад это слышать, потому что мы с Расселом знакомы с того дня, когда он пришел работать в Applied Materials. Он был типичным (P). Если бы кто попросил меня описать типичного (P), я бы показал им на Рассела. Поэтому его отправили ко мне в так называемую «школу шарма», чтобы развить способность правильно определять и чутко отвечать на потребности других людей, а не просто требовать исполнения поставленных задач. Поэтому я очень рад слышать об этом успехе. Я пишу книги, читаю лекции, но никогда не знаю, прислушиваются ли к моим словам. Понимают ли, что я хочу сказать. Я сажаю семена в землю, но не знаю, что из них вырастет.

Спасибо вам, Рассел.

Итак, вы развили в себе навыки (I). Сложно ли было это сделать? Пришлось ли вам себя перебарывать, чтобы измениться? Это же большая перемена – превратиться из (P) в (I).

Элвангер: Вовсе нет. Не могу сказать, что было особенно сложно. До сих пор иногда бывает, что мне, как директору, приходится говорить: «Делать будем так, как я сказал. Я принял решение, и мы будем его исполнять».

Иногда это часть моей работы. Однако, как мы обсуждали выше, всегда важно сформировать коалицию. Когда решение принято, я отправляюсь за поддержкой моих сторонников. Если окружающие вас не поддерживают, то ничего из этого не выйдет.

А самое важное для проведения изменений – и я в это искренне верю – это желание измениться. Почему люди дают себе обещание измениться на Новый год, а потом не могут довести дело до конца? Потому что в большинстве случаев они пытаются перестать что-то делать, вместо того чтобы начать делать что-то хорошее. Намного проще отказаться от вредных привычек, когда впереди приятная цель и плохие привычки можно заменить хорошими. Это принцип высшего порядка.

Если верить, что измениться не трудно, то будет проще. Конечно, бывают определенные препятствия, но нужно верить в достижимость более высокой цели, и она должна быть желанной.

Адизес: Расскажите, доводилось ли вам совершать большие ошибки? Бывало так, что вы поднимали очи к небу и вопрошали: «Зачем я это сделал?» Случалось ли вам терпеть поражение?

Элвангер: Мне случалось допускать очень, очень крупные ошибки, но не могу сказать, что я когда-либо терпел поражение. Тут есть большая разница.

Поражение связано с отчаянием. Это позиция жертвы. В этой позиции думаешь, что никогда из нее не выберешься. Какую бы большую ошибку вы ни допустили, из нее всегда можно извлечь урок и обратить этот опыт в победу. Я в это искренне верю.

В Tower, прежде чем мы стали называться TowerJazz, я однажды допустил огромный просчет при работе с клиентом. Я поверил ему на слово, и это оказалось очень большой ошибкой. Но это нас не убило. Это отбросило нас назад, но мы нашли другой маршрут к победе.

Оглядываясь на прошлое, я бы сделал кое-какие вещи по-другому. Я допустил ошибки при найме сотрудников. Бывает, что, нанимая сотрудника, думаешь, что он идеально подходит для работы. А потом оказывается, что нет.

Но нет большей ошибки, чем не исправлять ошибки. Если вы ошиблись при найме сотрудника, ему же будет лучше, если вы переместите его на другую роль. Хуже ему не будет. В этом отношении многие люди допускают ошибки.

По мере роста компании бывает, что сотрудник, который раньше подходил для своей должности, перестает ей соответствовать. И для них, и для вас – и уж тем более для ваших клиентов и акционеров – будет справедливо, если вы дадите им возможность уйти. Они добьются большего успеха в другом месте.

В долгосрочной перспективе нет смысла держаться за работу, в которой вы не можете преуспеть.

Адизес: Отличное наблюдение. Ошибка, из которой не извлечен урок, – это поражение. Но ошибка, которая помогла чему-то научиться, которую потом удалось исправить, – это не провал, а важный урок. В отсутствие проблем нечему учиться. В отсутствие ошибок. Как можно чему-то научиться, не допустив ошибок?

Ошибки свойственны всему живому. Пока вы живы, вы будете допускать ошибки. Невозможно постоянно быть 100 % правым во всем. Вы будете допускать ошибки, особенно когда пробуете что-то новое и с энтузиазмом к чему-то стремитесь. Если не учиться на ошибках, если не изменяться и не исправлять ошибки, вас ждет провал. Цель состоит в познании и в быстром исправлении ошибок. В этом и есть секрет успеха.

Рассел, что дальше? К 2014 году объемы продаж TowerJazz достигнут миллиардов долларов. Что потом? Какие перед вами задачи? Какие у вас личные цели?

Элвангер: Люблю одну цитату из Орсона Скотта Карда. Это из книги «Игра Эндера». Он говорит: «Те, кто хочет, чтобы их имена вписали в анналы истории, хотят изменить мир. Но счастливы те, кто вписывает свои имена в жизни других людей и считает их любовь наивысшим сокровищем».

Мне доставляет радость видеть, как моя компания растет. Это приносит мне счастье.

Высшая радость – видеть, как изменяются к лучшему жизни людей. По мере роста компании я отмечаю талантливых сотрудников (особенно начинающих инженеров), ставлю перед ними всё более амбициозные задачи и смотрю, как они добиваются успеха и

вырабатывают веру в свои силы. Трудно переоценить радость, которую мне это приносит.

Уверенные в себе люди, которые добились успеха в своей работе, становятся самыми лучшими отцами и матерями. Лучшими мужьями и женами. Они приходят домой после работы, переполненные энергией и энтузиазмом. Когда люди, проводящие столько времени на работе, приходят домой счастливыми, счастливой становится вся семья, вся община, весь мир.

Поэтому культура труда играет критическую роль в функционировании общества. Ответственность президента и руководящей команды состоит в том, чтобы обеспечивать сотрудников амбициозными задачами на всех уровнях организации, чтобы все – даже люди со способностями ниже среднего – могли добиваться амбициозных результатов и уходить домой с приятным ощущением, что они чего-то достигли. Только тогда компания выполняет свою роль в обществе.

Меня это вдохновляет: находить начинающих инженеров, молодых людей с высоким потенциалом, выявлять их, предлагать им отличные возможности – благодаря этому вся компания движется вперед.

У нас работает 3300 человек. При таком размере невозможно в одиночку выявить всех сотрудников с выдающимся потенциалом. Но когда вы выявляете хотя бы часть и награждаете их интересными проектами и вниманием, остальные талантливые сотрудники тоже хотят себя проявить.

Формируется чрезвычайно сильная команда выдающихся людей, которые хотят показать, что они не уступают нескольким сотрудникам, которых поставили в пример. Если не заниматься выявлением таланта, в компании повсеместно устанавливается посредственность. Это здорово – выявлять талант, помогать людям расти, вдохновлять их, воодушевлять, давать им возможность проявлять свои способности. Это самое приятное в роли руководителя.

Адизес: Чтобы иметь возможность предлагать сотрудникам такие возможности, нужно создать правильную структуру, процессы, направление, фокус – всё необходимое. Для этого требуется исключительно талантливое руководство. А без этого лидерство становится пустым звуком.

Глава 2

Большое путешествие

Эдуардо Фабрегат, **бывший президент Best Buy Latin America,** **Мехико, Мексика**

Интервью было записано два года назад, вскоре после того, как Эдуардо Фабрегат вышел на пенсию с поста президента Best Buy Latin America. Он начинал на посту главы Best Buy Mexico. В компании на то время было два человека: Эдуардо и водитель. Спустя четыре года он руководил четырьмя магазинами и 1300 сотрудниками. Карьера Эдуардо разворачивалась преимущественно в розничной торговле в Мексике. Он долгое время работал вице-президентом по продукции компании Elektra (электроника и мебель), первым представителем Liz Clairborne в Мексике, а также главой Liverpool Group – крупнейшего универсального магазина в стране. Он также работал консультантом в Институте Адизеса, оказывая консультационные услуги по методологии Адизеса.



Доктор Ицхак Адизес : Эдуардо, а когда мы с вами познакомились? Когда вы работали в Elektra?

Эдуардо Фабрегат: Кажется, шел 2003 год. Мне представилась возможность не только познакомиться с вами, но и изучить вашу методологию. С тех самых пор, должен признаться, я начал применять ее во всех компаниях, которыми руководил.

Адизес: Спасибо за поддержку. Не могли бы вы рассказать нашим слушателям о себе и своей карьере, чтобы они представили, какой путь вы прошли.

Фабрегат: В первую очередь я сертифицированный бухгалтер (CPA). Свою карьеру я начал в бухгалтерии компании Coopers & Lybrand, ныне известной как PricewaterhouseCoopers. Потом я перешел в розничную компанию под названием Fabricas de Francia, входившую в состав Liverpool Group. После года работы я стал президентом, вошел в состав совета директоров и потом проработал в этой роли пятнадцать лет.

Потом я перешел в Sears, чтобы возглавить их представительство в Мексике. Нам удалось преобразовать компанию. Мы запустили в Мексике товары марки Liz Clairborne и начали продавать их во всех местных магазинах. После этого я перешел в Elektra. Это сеть специализированных магазинов по продаже мебели и электрических приборов. А потом я стал консультантом в Институте Адизеса. Я сертифицировался в восьми из одиннадцати фаз методологии Адизеса и стал работать консультантом.

Как вы уже знаете, одним из моих клиентов была компания Best Buy. Они предложили мне войти в совет директоров. Так я стал работать в Best Buy. И почти сразу они предложили мне возглавить свое представительство в Латинской Америке. Я создал Best Buy Mexico с нуля, проработал там почти четыре года и полгода назад вышел на пенсию.

Это был потрясающий проект. Когда мы начинали, в компании не было никого, кроме меня и водителя. А когда я вышел на пенсию, там работало 1300 сотрудников в более чем восьми магазинах и распределительном центре. Еще восемь магазинов в это время строились.

Адизес: У вас много опыта, особенно в рознице. Вы видите разницу в том, как вы руководили бизнесом до и после Elektra?

Фабрегат: Да. Я бы сказал, что Liverpool, несмотря на красивые магазины, зарабатывает преимущественно за счет эффективности. Elektra, пройдя программу организационного преобразования Адизеса, не ограничивает себя рамками эффективности или результативности⁵. Elektra нацелена на другое. Можно сказать, их цель – изменить мир. Руководство компании интересуется, как изменяться и подстраиваться к изменениям в окружающей среде. Под средой я подразумеваю культурное и технологическое окружение. Они хотят постоянно изменяться в русле с миром.

Это огромная разница. Во-первых, хоть универмаги Liverpool и стали образцом для современной крупной розницы, мы, к сожалению, понимаем, что этот формат стремительно устаревает. На сегодняшний день очевидно, что этот формат теряет покупателей ото дня к дню. Да и у самой компании отсутствует структура, необходимая для адаптации к переменам.

Их структура хорошо подготовлена для эффективной деятельности в текущих условиях, но не предназначена для изменений. А это стало чрезвычайно важным вопросом, можно сказать, вопросом жизни и смерти – потому что, если вы не знаете, как адаптироваться к изменениям во внешней среде, вы рискуете потерять бизнес.

Адизес: Что вас привлекло в методологии Адизеса, когда вы познакомились с ней в ходе работы в Elektra? Чем она показалась вам примечательной?

Фабрегат: Многими вещами. В первую очередь для меня стала открытием методика Синдаг⁶: как диагностировать проблемы компании. Как решать конкретные организационные проблемы и как работать над их решением в команде, а также как расти и готовиться к будущему. В противном случае, как вы указали, все проблемы компании лягут на ваши плечи. Это меня очень заинтересовало.

К тому же методология была весьма последовательной: сначала нужно излечиться от проблем; потом разработать модель организации, которая соответствует ее потенциалу; и только после этого можно растить компанию, чтобы адаптироваться к окружающей среде. Мне очень понравилась эта последовательность. Она кажется мне очень логичной. Однако, как вам известно, во многих компаниях эта логика не находит признания. Удивительно, не правда ли? Ведь это такая естественная, хоть и глубокая логика. Как сформулировать миссию компании? Как разработать ее структуру? Как адаптировать компанию не только к окружающей среде, но и к разным этапам жизненного цикла?

Вот так я стал поклонником методологии Адизеса. Она меня очень заинтересовала, и я решил стать консультантом Института.

Адизес: Позвольте мне рассказать слушателям, что такое Синдаг – это очень важно. Когда вы обращаетесь к врачу, он в первую очередь делает общий осмотр, просто чтобы посмотреть, что с вами происходит, прежде чем обсуждать конкретное заболевание. Почему это важно? Потому что не все проблемы обязательно аномальны. Некоторые проблемы могут быть естественными – всё зависит от того, на каком этапе жизненного цикла вы находитесь.

⁵ На протяжении всей книги будут активно использоваться специфические термины методологии Адизеса «эффективность» (efficiency) и «результативность» (effectiveness). В английском языке эти слова не требуют пояснения, а то время как в русском значения этих терминов не только многозначны, но зачастую и пересекаются. Для адекватного донесения идей автора даю его определения этих терминов.

Под «**эффективностью**» (efficiency) (системы) мы будем понимать соотношение между результатом работы системы и ресурсами, затраченными на его производство: чем меньшее количество ресурсов затрачено на производство единицы результата, тем более эффективна система.

Под «**результативностью**» (effectiveness) (системы/решения) мы будем понимать то, насколько производимый ею результат является желаемым (соответствующим тому, для чего система предназначена): чем больше получаемый результат соответствует желаемому, тем более система результативна, и наоборот. – *Прим. науч. ред.*

⁶ Симбергетическая организационная диагностика (Syndag™) (специфический термин Адизеса). Подробнее можно прочитать в книге: Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems). – *Прим. науч. ред.*

Например, когда маленькие дети много плачут и ходят в штаны – это совершенно естественно. Но когда это происходит со взрослым человеком – это аномалия. Является ли проблема естественной или аномальной – зависит от того, на каком этапе жизненного цикла мы находимся. Я подробно рассказываю об этом в моей книге *«Управление жизненным циклом корпорации»*⁷.

Когда мы проводим Синдаг для нового клиента, мы диагностируем проблемы компании и пытаемся выявить, какие из этих проблем естественны, а какие аномальны – и, в конечном счете, какие проблемы могут привести компанию к краху. Таким образом руководство может сфокусироваться на том, что действительно играет важную роль, а не на тривиальных проблемах, которые могут казаться важными в данный момент. Мы помогаем компании расставить приоритеты.

Заметьте, что ни мы, ни консультанты не ставят диагноз. Мы работаем с высшим руководством компании в течение двух-трех дней на выездном семинаре, где учим их проведению самодиагностики. В конце семинара они, в составе двадцати-тридцати человек, договариваются между собой, какие из их проблем естественны, а какие аномальны и на каком этапе жизненного цикла компания находится. Ключевой элемент – помочь руководителям решить, что им необходимо предпринять, чтобы достичь жизненного Расцвета (т. е. оптимального состояния бизнеса). Дальше они разрабатывают план действий, ведущий к этой цели.

Уникально то, что группа из тридцати человек делает это самостоятельно. Мы обеспечиваем их инструментами, а они выполняют дело. В конце мы имеем диагноз, но он поставлен не консультантами, а руководством компании, и руководство договаривается, в каком направлении им дальше двигаться.

Президенты компаний говорят, что это невозможно – за два-три дня достичь консенсуса между тридцатью руководителями высшего звена в отношении серьезных проблем и путей их решения. Но мы неоднократно доказали, что они ошибаются.

Вы добиваетесь успеха, если вы следуете правилам... и вы обязательно достигнете консенсуса относительно положения вашей компании на кривой жизненных циклов.

Для этого у нас есть методология – эффективная и проверенная временем. У нас есть уникальные инструменты. У нас есть метод, и он работает – я заверяю вас в этом на основании 44 лет моего профессионального опыта. Это очень эффективный метод, Эдуардо не даст мне соврать, потому что он лично участвовал во многих Syndag.

Компании добиваются успеха, потому что следуют правилам, развивают взаимное доверие и уважение, достигают консенсуса в отношении положения организации на кривой жизненных циклов и необходимых мерах для роста.

Фабрегат: Я с вами согласен. Я видел потрясающие семинары по методологии Адизеса, потрясающие инструменты – креативные и в то же время довольно простые. Следуя установленным правилам, вы с легкостью сможете продиагностировать состояние здоровья компании в конкретный момент времени и установить, является ли ее состояние нормальным, аномальным или фатальным.

Адизес: Другое упомянутое вами слово, о котором я хотел бы поговорить, – это структура. Из пятидесяти знакомых университетов, где преподают программу МВА, ни в одном не обучают, как разработать правильную структуру компании. Это очень плохо, потому что масса компаний построена на неправильной структуре. Мы пытаемся решить эту проблему в Институте Адизеса с помощью моей методологии. Для этого мы разработали набор правил для описания так называемой организационной архитектуры. Процесс схож с

⁷ Управление жизненным циклом корпорации (Managing Corporate Lifecycles; М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014). – *Прим. науч. ред.*

тем, как архитекторы разрабатывают проект здания. Например, есть правило, что туалет не может быть посреди кухни. В нашем случае, есть правило, что отделами продаж и маркетинга не может руководить одно и то же лицо. Эти два отдела не должны быть взаимозависимыми.

Наша методология уникальна. Она задает правильный диапазон ответственностей и объясняет, как их правильно разделять.

Фабрегат: Хочу подчеркнуть, что всё должно происходить в правильной последовательности. Для того чтобы команда могла сформулировать миссию компании, необходимо выполнить конкретную последовательность шагов, чтобы определить, в чем состоят сильные и слабые стороны компании, в каком направлении вам хотелось бы двигаться и какие мощности для этого создавать. Это необходимо.

Всё должно происходить в правильной последовательности.

Нужно видеть четкий, ясный путь и понимать, как из текущего состояния перейти в желаемое. Когда я говорю «из текущего в желаемое», я подразумеваю правильную структуру компании. Если вы беретесь помочь новому клиенту, пытаетесь научить его, как им самим себе помочь, но вы не затрагиваете при этом структуру компании, у вас ничего не получится. Структура – это колоссальный инструмент в копилке Адизеса. Построение правильной структуры (не просто по функциям) – сердце этой методологии. С ее помощью вы решаете такие вопросы, как: Кто в компании думает о будущем? Кто думает о настоящем? Кто думает о прошлом? Как соединить этих людей?

Это замечательный инструмент, который по-настоящему помогает компании стать эффективной и целесообразной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Благодаря структуре все ясно понимают, в чем состоит их роль: что им делать на разных участках времени в русле миссии компании. Это меня больше всего привлекает – красота логики.

Адизес: Действительно, методология Адизеса предлагает карту верхнего уровня. Последовательность шагов чрезвычайно важна. Мы, например, не затрагиваем систему вознаграждений до самого конца программы. К нам часто обращаются с вопросом: «Не могли бы вы помочь нам разработать систему вознаграждений?» Наш ответ: «Через два года».

«А почему?»

«Потому что сейчас еще рано».

Если строить систему вознаграждений в отсутствие структуры и миссии, без необходимой информации, вы выбрасываете деньги на ветер.

Фабрегат: Я не видел этого в ваших учебниках, но представляю себе методологию так: сначала (в правильной последовательности) нужно продиагностировать и исцелить компанию. Далее, компания развивается до достижения своего полного потенциала в рамках текущей модели бизнеса. После этого ее можно адаптировать к изменяющейся окружающей среде.

В здоровой компании проблемы разрешаются сами собой.

Такова, на мой взгляд, правильная последовательность действий. Невозможно адаптировать компанию к окружающей среде, не исцелив ее от проблем. Больному человеку тяжело бежать спринт. Сначала нужно вылечиться, привести себя в хорошую форму, а уже потом бежать на соревнованиях.

Адизес: Один доктор-гомеопат сказал так: «Мы не лечим болезни. Мы лечим пациента». То же самое в методологии Адизеса: мы не лечим манифестации проблем (т. е. проблемы, с которыми к нам чаще всего приходят клиенты). Мы лечим компанию. В здоровой компании проблемы решаются сами собой. Не стоит лечить синдромы. Концентрируйтесь на причине, а причина – состояние компании. Здорова ли компания,

интегрирована ли и как много энергии в ней расходуется на разборки, склоки и разногласия. Можно сказать, мы занимаемся чисткой нутра компании, чтобы ее оздоровить.

Фабрегат: Позвольте еще рассказать о таком замечательном элементе методологии Адизеса, как созидание культуры взаимного доверия и уважения. Благодаря этой культуре вам удастся сэкономить огромные объемы энергии при работе в команде, когда у вас будут ясные цели и структурированные служебные обязанности с четко определенными полномочиями и системой вознаграждений. Сколько энергии обычно расходуется впустую! В этом вся красота. Это замечательная, замечательная концепция в методологии Адизеса.

Адизес: Парадокс заключается в следующем. Мы добились выдающихся успехов. У нас есть клиенты, которые естественным образом выросли с 15 миллионов долларов до 4 миллиардов. Казалось бы, мы должны быть крупнейшей консультационной компанией в мире. У нас не должно быть отбоя от клиентов. Мы должны быть крупнее McKinsey. Однако – и в этом вся соль – корпоративные лидеры нас не понимают. Пример тому – ваш личный опыт в Best Buy. Было очень сложно убедить президента компании, что программа принесет и ему, и всей компании пользу. Чего люди не понимают?

Фабрегат: По моему мнению, проблема заключается в том, как лидеров готовят. Их учат гнаться за производительностью и непосредственной прибылью. Они не думают о будущем. Им тяжело понять, чем им могла бы помочь методология Адизеса.

К счастью, в качестве президента компании я мог просто настоять на внедрении ее принципов. А спустя несколько месяцев, когда сотрудники стали лучше понимать принципы методологии, они в нее влюбились. Я уже вышел на пенсию, а сотрудники по-прежнему применяют методологию Адизеса в той же форме, в какой я ее внедрил. В чем причина? Дело в том, что благодаря ей повысилась производительность в долгосрочной перспективе. И сотрудникам нравится работать в этих рамках.

Они знают, что консультанты стоят миллионы долларов, а помогают только на коротком отрезке времени. Более того, консультанты не учат клиентов, как управлять изменениями. И выходит, что компания попадает к ним в зависимость на долгое время – в отличие от методологии Адизеса.

Зачастую клиенты не совсем понимают, как методология работает. Я объясняю им, что это холистический подход: методология фокусируется на устранении источника проблем, на важных проблемах, которые необходимо разрешить.

По моим наблюдениям, не многие президенты, финансовые директора и главные бухгалтеры разбираются в том, как компания функционирует в системном плане. Они затрудняются воспринимать компанию как систему.

Адизес: Похоже на то, когда пытаешься объяснить людям, как правильно питаться (есть здоровую пищу), заниматься спортом и отдыхать. Многие портят себе здоровье, а потом идут на липосакцию или пытаются голодать. Они не понимают, что укрепление здоровья требует усилий, потому что здоровье – это система, и ее нужно поддерживать. Не надо искать легких путей. Из-за этого консультанты, предлагающие легкие решения, зачастую очень успешны. А тем из нас, кто пытается добиваться долгосрочных результатов, приходится прыгать через препятствия. Это очень, очень разочаровывает, но такова жизнь. Таково положение дел в медицине, да и в любых других сферах – в том числе в образовании.

Как вы считаете, какой тип руководителя будет наиболее заинтересован в методологии Адизеса? И наоборот: с кем нам лучше не связываться?

Фабрегат: Я стараюсь избегать людей, которые считают себя во всем правыми. «Я знаю ответы на все вопросы. Я знаю, как управлять компанией. Я вырастил ее из пеленок до скольких-то там миллиардов долларов». Они не открыты, не готовы учиться. Они не хотят рассматривать новые методы мышления.

Хотя изредка, когда они открывают глаза и признают, что не справляются с хаосом, тогда они могут обратиться за помощью – когда компания уже на грани кризиса. Иногда бывает, что мы уже ничем не можем такой компании помочь, потому что она слишком близка к концу своего жизненного цикла. Ее возраст тянет компанию вниз, потому что она уже не

способна приспосабливаться к рыночным изменениям.

Узколобость руководства губит компанию. Губит нежелание раскрыться, прислушаться к новым идеям, заинтересоваться вопросом, как управлять изменениями, – потому что эти люди верят, что и так всё знают.

А проще всего работать с восприимчивыми руководителями, готовыми учиться, участвовать и обмениваться идеями.

Адизес: Вы построили Best Buy Mexico – компанию с 1500 сотрудниками, – начав совершенно с нуля. Не могли бы вы поделиться секретами успеха с руководителями молодых компаний? Чему мы могли бы поучиться на вашем опыте развития Best Buy Mexico?

Фабрегат: Я снова сошлюсь на методологию Адизеса. Она мне очень помогла. Начну с последовательности: с чего начинать и как продолжать. Для меня большую роль играет своевременный подбор нужных сотрудников, который я провожу в определенной последовательности на ранних стадиях формирования компании. В распределении ролей между новыми сотрудниками мне помогает концепция PAEI. Следующий шаг – внедрение в компании культуры взаимного доверия и уважения, фокусируя энергию на наших сильных сторонах.

В этом очень помогает концепция SAPI: как не только выявить стоящие перед компанией проблемы и не только определить служебные обязанности каждого менеджера, а установить необходимый объем полномочий для каждого сотрудника, чтобы они могли выполнять свою работу ответственно и правильно, как научить сотрудников работать в команде, как сохранять энергию внутри компании, как направлять энергию туда, где она нужна. Все эти методы, примененные в правильной последовательности, мне крайне помогли.

Для того чтобы методика PAEI работала максимально корректно, я применил ее с самого начала. Я сам проводил собеседования со 150 кандидатами на работу, чтобы отобрать самых подходящих.

Адизес: Эдуардо, вы добились большого успеха. А вы когда-нибудь терпели провал?

Фабрегат: О да. Я научился у своих неудач больше, чем у побед. Когда я ушел из Liverpool Group и Fabricas de Francia, я открыл магазин товаров повседневного спроса под названием Garments в городе Гвадалахара. Предыдущий успех так меня опьянил, что я многого не учел. Я думал, что обязательно добьюсь успеха, потому что я такой хороший руководитель и предприниматель.

И я провалился. В течение года мы обанкротились, и я потерял огромные деньги. Это быстро меня отрезвило. Причиной тому было отсутствие командной работы, невнимательность к мнению окружающих из-за того, что я считал, что и так всё знаю. Эта ошибка меня многому научила. Мне кажется, на ошибках я научился большему, чем на победах.

Никто не знает ответы на все вопросы. Системные администраторы больше меня знают о системах. Маркетологи лучше меня разбираются в маркетинге. Специалисты по недвижимости куда лучше меня разбираются в своей области. К тому же я совершенно запутался: вместо того чтобы руководить талантливыми сотрудниками, я пытался руководить всеми функциями сам.

Это был такой урок для меня. Какая неожиданность! Оказывается, окружающие в чем-то разбираются лучше меня. Мне надо было помогать им работать в команде, поддерживать благоприятную для развития среду. Но я забыл всё, что знал сам, и не построил среду для них. Из-за этого мы провалились по всем статьям.

Адизес: Да, зачастую именно провалы нас отрезвляют и заставляют себе признаться: «Мне стоит поучиться у тех, кто знает лучше». Но как вы определяете, кого стоит послушать, а чьих советов лучше избегать? Как разобраться, кто будет хорошим влиянием, а кто – плохим?

Фабрегат: Возможно, дело в опыте или в моей интуиции, но я по-настоящему прислушиваюсь к людям, когда их мнения меня затрагивают. Когда я задумываюсь, что в их

точке зрения есть смысл, что я это вижу. Чтобы принять чужую точку зрения, требуется смирение. Смирение и трезвый взгляд. Потому что никто не знает ответы на все вопросы.

Адизес: Я хочу обратить внимание слушателей на то, что вы сказали: «В этом есть смысл, я это вижу». Когда вы слушаете чужое мнение, прислушивайтесь к своим инстинктам, к физическим ощущениям – не полагайтесь только на рассудок: спросите себя, что вы чувствуете. Не бойтесь прислушиваться к своим ощущениям. Не стесняйтесь полагаться на интуицию. Видите ли вы смысл?

Когда советчик обращается к вам с высокопарными словами и крайне запутанными предложениями и вы не видите в них смысл – не поддавайтесь. Найдите человека, который говорит с вами простым, простым и, еще раз повторяю, – простым языком. Говорит ясно. В этом сила. Вы должны видеть смысл. Должны интуитивно чувствовать, что это правильно. Потому что, если вы восприимчивы, открыты с собой и не боитесь выслушать чужое мнение, вы научитесь распознавать здравый смысл. Вы будете угадывать, что верно, а что нет. Вам не понадобится для этого очередной советчик. Вы сами будете знать, есть в идее смысл или нет.

Фабрегат: Я полностью с вами согласен.

Адизес: Расскажите, если бы вы могли что-то поменять в своем прошлом, что бы это было?

Фабрегат: Мне очень, очень нравилось работать в Liverpool. И я жалею, что не смог их убедить раскрыть глаза. По всему миру формат универмага становится неэффективным. Затраты и структура не позволят этому бизнесу добиться успеха. Но у меня не было ни ясных идей, ни энергии, чтобы убедить руководство начать изменения. Тогда я еще не был знаком с вашей методологией. Это такая жалость для меня, такое разочарование.

Я очень любил Liverpool, но не видел и не вижу будущего у этого формата бизнеса, даже несмотря на то, что они пока еще считаются элитной корпорацией. Я знаю, что они неизбежно развалятся, вместо того чтобы оздоровить компанию. О чем я жалею? О том, что ничего не предпринял, когда у меня была возможность.

Адизес: Мы уже поговорили о структуре, но я хочу упомянуть, что на нее не всегда можно полностью рассчитывать. Когда Висенте Фокс, в то время – президент Мексики, пригласил меня помочь разработать структуру Los Pinos (это мексиканский Белый дом – организация по делам президента), для меня это был огромный и замечательный проект. Но в ходе работы я осознал, что у структуры и организационной теории есть свои пределы, когда речь идет о национальном правительстве. Это не то же самое, что работать с корпорациями. Тут приходится принимать в учет политические и личные интересы. И как ни странно, в правительстве существует больше барьеров для применения полномочий. Структуризация или реструктуризация могут быть необходимы, но зачастую недостаточны.

Структуризация или реструктуризация могут быть необходимы, но зачастую недостаточны.

Например, в современной Мексике меня очень беспокоит проблема наркомании, и я не уверен, что ее можно решить за счет структуры.

Недавно группа ведущих мексиканских бизнесменов приехала навестить меня в Санта-Барбаре. По сути, это были олигархи из Монтеррея. Они хотели обсудить со мной проблему наркомании в Мексике. Думаю, все мы хотим надеяться, что любую проблему можно решить с помощью методологии Адизеса. К сожалению, это не так. И в этом заключен важный урок. Проблема связана с контролем и регламентированием государственной власти.

Как вы считаете, в чем заключается проблема и как можно разрешить кризис с наркоторговлей, разрушающей Мексику?

Фабрегат: Во-первых, наркокартели и наркомания – это не государственная проблема. И это не мексиканская проблема. Как, черт возьми, мы можем бороться с наркоторговлей, когда основной потребитель – Соединенные Штаты? Мы в Мексике не имеем никакой власти

над Соединенными Штатами. Потребление наркотиков не снижается. Наоборот, оно стремительно растет.

Во-вторых, в Мексике запрещено владение оружием. Если вас поймают с пистолетом, наказание за это – десять лет в тюрьме. В Мексике не производят и не продают оружие. 98 % оружия поступает в страну из США. Мы боремся с этой проблемой всей страной. У нас нет полномочий САРИ, чтобы бороться со спросом на наркотики. У нас нет полномочий САРИ, чтобы осуществлять контроль за распространением оружия. Проблема заключается в том, что мы пытаемся выиграть в войне, которая происходит не в Мексике. Это международная война, но США и другие страны – участницы этой войны с нами не сотрудничают.

Я обращался к руководителям и членам парламента других стран: вы создаете спрос на наркотики, а также производите и продаете оружие. А умирают в результате наши граждане. Нам нужно изменить роль и степень вовлеченности других стран. Они в не меньшей степени несут ответственность. Такова моя точка зрения.

Проблема ставится тем, в чьей зоне контроля она находится.

Адизес: Ваше мнение очень близко к тому, о чем я недавно писал в моем блоге, когда пытался продиагностировать проблему с наркоторговлей в Мексике с помощью методологии Адизеса. И, кстати, это применимо и к другим странам.

Проблема формулируется тем, в чьей зоне контроля она находится, а не тем, кто от нее страдает. Потому что, если не найти лицо, которое может контролировать проблему, и в наличии только ее жертвы, получается чисто академическое упражнение. Мексика страдает, но Мексика не может решить проблему. Нужно найти, кто обладает полномочиями, кто наделен средствами контроля САРИ, и только они могут проблему разрешить.

Наркоторговля в Мексике достигает объема 32 миллиардов долларов (по скромным меркам). За 32 миллиарда долларов в Мексике можно купить кого угодно. 32 миллиарда долларов продаж. Можно купить судей, армию, политиков. Другими словами, проблема лежит не только в Мексике. Центр проблемы – это США, рынок потребления наркотиков. Чтобы избавиться от комаров, нужно не убивать их, а иссушить болото. Если в США иссякнет спрос на наркотики, ими перестанут торговать в Мексике. Испарятся 32 миллиарда – и никому не будет интересен бизнес наркоторговли, в отсутствие потребителя.

Мы смотрим на проблему не с того угла. Нужно смотреть со стороны потребителя, а не со стороны поставщика. Потому что пока существует такой высокий спрос, такой невероятный объем продаж и прибыли, всегда найдется поставщик. Это безнадежное дело.

Вы упомянули то же самое об оружии. Его поставляют из США. Решение – не в Мексике. Решение – в США. А Соединенные Штаты не могут решить эту проблему, потому что поборники производителей оружия не позволят запретить его продажу. Это политическая проблема.

В США неправильно относятся к проблеме наркомании. Мы считаем наркоманию преступлением, а не медицинской проблемой. Если расценивать наркоманов как больных людей, возможное решение – легализовать наркотики. Вернее, не просто взять и легализовать (потому что тогда фармацевтические компании начнут получать на наркотиках огромные прибыли и проблема приобретет новый экономический и структурный характер). Пусть наркотики распространяет государство – как презервативы и медикаменты для лечения ВИЧ. Решение заключается в том, чтобы предлагать бесплатные наркотики в больницах, куда люди могли бы обратиться за лечением. В специальных учреждениях – клиниках и реабилитационных центрах, где людей будут обучать, как преодолеть зависимость. Нужно относиться к этой проблеме, как к проблеме здравоохранения, а не преступлению. В этом случае у нас есть шанс осушить болото и тем самым решить проблему в Мексике.

Что касается Мексики, то там есть огромная проблема с образованием. Сфера образования чрезвычайно коррумпирована. Всем заправляют профсоюзы. Как вы считаете, можно ли улучшить сферу образования с помощью методологии Адизеса? Как бы вы

организовали обеспечение высококачественного образования в условиях коррумпированных каналов и профсоюзов?

Фабрегат: Я бы начал с образования в электронной среде. Например, Университет Феникса, в котором учатся более 350 000 студентов, добился в сфере образования в электронной среде огромного успеха. Далее, конечно, нужно лишить профсоюзы власти и выкорчевать политику из сферы образования. Посредством образования в электронной среде можно обеспечить участие самых лучших учителей со всего мира. Это всего один вариант, а проблемой, конечно, нужно заниматься более углубленно.

Адизес: Так я и сказал Рикардо Салинасу, который владеет сорока местными радиостанциями и тремя телеканалами. Я сказал: «Почему бы вам не выделить один канал полностью на нужды образования?» Можно создать мексиканский образовательный канал и показывать разные курсы целый день. Таким образом можно обойти стороной коррумпированную образовательную систему и создать ей конкуренцию. Это способ уничтожить коррупцию.

Вы знаете бывшего президента Фелипе Кальдерона. А с нынешним президентом, Пеньей Ньето, вы знакомы? Что вы о нем думаете?

Фабрегат: К сожалению, он принадлежит к партии, которая считается коррумпированной. К счастью, он окружил себя чрезвычайно талантливыми мужчинами и женщинами. Мексика теперь уже не изолированная страна. Мы взаимодействуем с другими странами мира в довольно значимом масштабе. И это к лучшему.

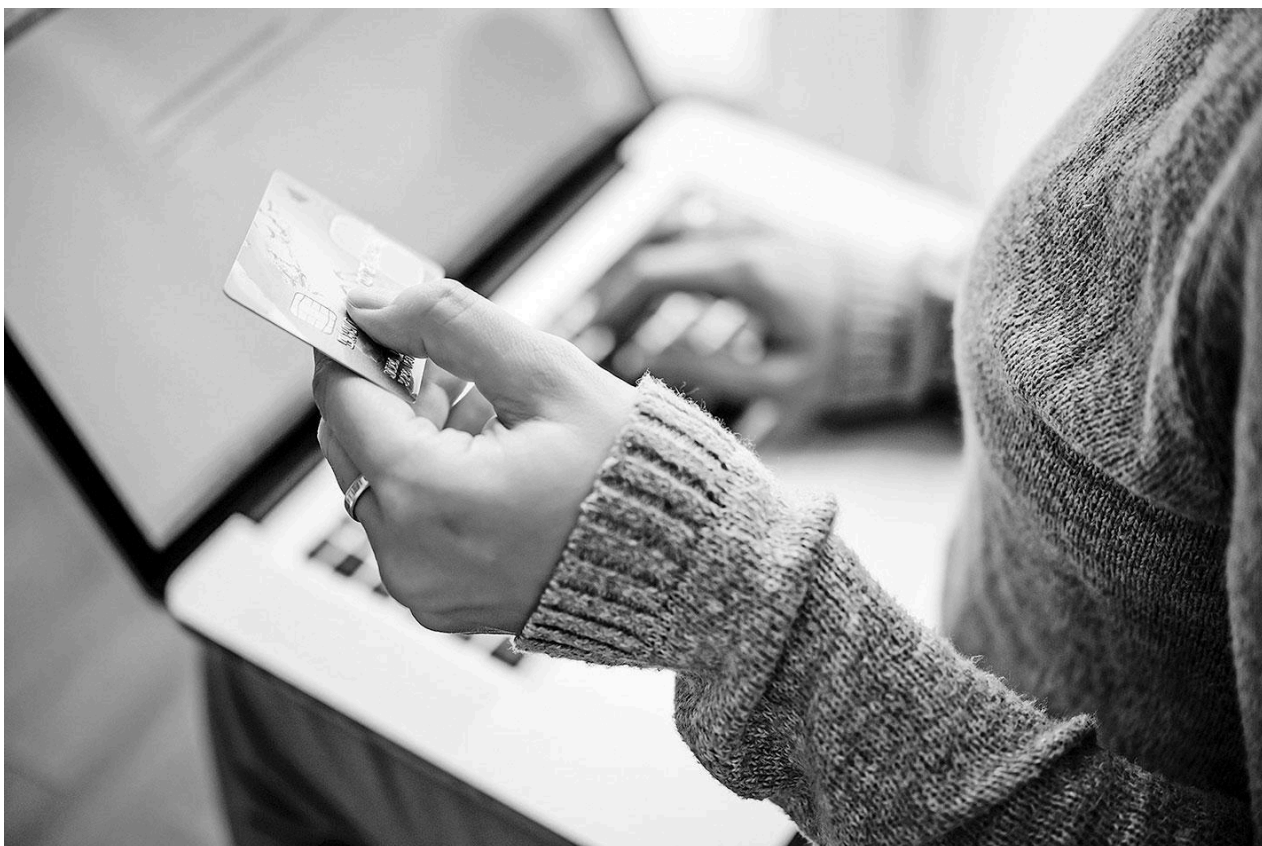
По моим ощущениям, он довольно открытый и порядочный человек в государственных делах. Ему предоставлена возможность вывести страну на новый виток развития.

Глава 3

Гарантия отсроченных чеков

Доктор Карлос Вальдесусо,
председатель Совета директоров Teledata Sao Paulo,
Бразилия

Teledata – компания по оказанию услуг кредитования, выступающая гарантом отсроченных чеков в Бразилии. В ней работают более 600 человек. Компания выступает кредитором для клиентов, которые тратят в два раза больше средств на отсроченные чеки по сравнению с кредитными картами. Teledata применяет комплексную технологию на основе искусственного интеллекта, статистического анализа и модели поведения с использованием больших данных и работает подобно страховой компании, гарантируя ликвидность отсроченных чеков. Ее успех (и компетенция) заключается в умении взыскать более 50 % проблемных задолженностей. В компании фанатически и в полной мере полагаются на методологию Адизеса. Карлос Вальдесусо (основатель Teledata) также открыл в 1972 году SCI – первую в Бразилии компанию по разработке программного обеспечения.



Доктор Ицхак Адизес : Сегодня мне выпало удовольствие беседовать с доктором Карлосом Вальдесусо из Бразилии. Он является председателем Совета директоров и основателем компании по оказанию услуг кредитования под названием Teledata.

С какой целью вы создали Teledata?

Вальдесусо: В Бразилии очень популярны чеки – не только как форма платежа, но и метод кредитования. По данным Центробанка, чеки применяются в два раза чаще, чем кредитные карты. Это огромный объем денежных расчетов. Из-за высокой ставки кредита в Бразилии отсроченные чеки являются удобным методом платежа как для покупателя, так и для продавца.

Проблема состоит в том, что при приеме чека к оплате продавцу хочется быть уверенным в его надежности. Teledata гарантирует, что депонированные чеки будут оплачены.

Адизес: То есть, по сути, вы оказываете услугу страхования. Вы страхуете подлинность чеков.

Вальдесусо: Именно так. Мы гарантируем чеки, и для этого требуется огромная технологическая база: искусственный интеллект, статистический анализ и поведенческие модели на основе больших данных. Этот бизнес гораздо сложнее, чем можно подумать. Гарантирование чеков также подразумевает необходимость сбора проблемных задолженностей. Вплоть до 50 % наших доходов поступает со сбора задолженностей. Чтобы не только гарантировать чеки, но и успешно собирать задолженность, нужно умение.

Адизес: Вы закончили Университет Калифорнии в Лос-Анджелесе. А чему вас научила жизнь, чему не учат в бизнес-школе?

Вальдесусо: Колберг сказал такую фразу, которая наложила самый большой отпечаток на мою деятельность как бизнесмена и руководителя: «У любой ценности есть цена. Если нет цены, нет и ценности». Этот принцип задает тон моему стилю руководства и решениям.

Адизес: Если у любой ценности должна быть цена, тогда любая затрата создает ценность?

Вальдесусо: Нет. Любая затрата *должна* создавать ценность.

Лишь те ошибки плохи, которые нас ничему не научили.

Адизес: Каждый раз, когда вы ошибаетесь, когда у вас что-то не получается, когда вы что-то теряете, нужно себя спросить: «Какой урок мне пытается преподать Бог? В чем состоит ценность этого опыта?»

Не бывает бесценных затрат, и ценности не бывают без цены. Они идут рука об руку.

Вальдесусо: Ошибки только тогда бывают плохими, когда из них не извлечен урок.

Адизес: Расскажите мне, какие ошибки вы совершили в своей профессиональной жизни.

Вальдесусо: Думаю, одна ошибка, которую я допустил, – это когда я доверялся людям, которые этого не заслуживали. Это случилось несколько раз. Я доверял, потому что судил их по себе, а не по их собственным делам. Я слишком долго ждал, надеясь, что они поймут, что совершают ошибку, и исправятся, начнут по-другому себя вести.

Адизес : То есть вы не считаете себя умнее всех, вы просто учитесь на своих ошибках и поэтому быстрее их поправляете. В этом, на самом деле, заключается секрет здоровья.

Когда человек болеет, когда у него слабое здоровье, у него больше времени уходит на поправку. Здоровое тело излечивается намного быстрее. Как научиться учиться быстро и не тратить на это много времени? Какие факторы помогают скорее обнаруживать ошибки и быстрее их исправлять? Что может вам препятствовать на этом пути? Что мешает быстро исправлять ошибки?

Вальдесусо: Иногда вы боитесь признать, что не правы, или не доверяете своей интуиции. Вы недостаточно доверяете себе.

Адизес : Вновь звучит слово «доверие». Это самое важное достоинство руководителя и лидера – самоуважение и вера в себя. Для этого необязательно быть заносчивым. Необязательно считать, что вы всё знаете и всегда во всем правы. Нет. Я говорю о том, чтобы быть честным с самим собой.

Как вам удастся воспитывать эту черту в ваших руководящих сотрудниках? Вы же наверняка хотите, чтобы они тоже ее практиковали, не правда ли?

Вальдесусо: Конечно. Мы определенно следуем этому принципу. Недавно я услышал такую историю про Уоррена Баффета. Его спросили, чему он научился на своих ошибках. Он сказал, помимо прочего, что научился никогда не вести дел с прощелыгами. Я это запомнил и применяю это на практике. Если я сомневаюсь в потенциальном партнере, когда планирую новый бизнес или какую-либо сделку, я отказываюсь продолжать, даже если возможность кажется выгодной. Я отказываюсь.

Адизес : С плохим партнером даже самое выгодное предприятие может привести к провалу. Это снова перекликается с темой доверия и уважения.

Многие не придают значения тому, с кем они работают, лишь бы была возможность заработать. Им не важно, можно ли доверять партнеру. Они гонятся за наживой. А результат? В конечном счете, им приходится за это дорого заплатить. Выходит боком. Успех должен быть устойчивым, как и рост. Душевное спокойствие, успех и качество жизни невозможны без доверия и уважения.

Душевное спокойствие, успех и качество жизни невозможны без доверия и уважения.

Карлос, вы не только президент Teledata и SCI, но и самый первый выпускник аспирантуры Института Адизеса со специализацией в нашей методологии. На конференции на этой неделе вам была вручена первая в мировой истории докторская степень по методологии Адизеса.

Вы практикуете методологию Адизеса почти сорок лет. Что в ней вас так привлекает на протяжении такого долгого срока?

Вальдесусо: С тех пор как я впервые услышал о методологии Адизеса, она всегда

казалась мне исполненной смысла. Мне это было ясно. Ее понимаешь практически интуитивно. Когда вы о ней рассказываете, все, включая меня, моментально понимают, о чем вы говорите.

Кроме того, методология очень обстоятельна. Мне, как президенту, председателю Совета директоров и руководителю, она позволяет разрешать проблемы от самых тривиальных до самых сложных – всё с применением ваших методов.

Одна из самых важных концепций методологии Адизеса – модель Адизеса – имеет дело с постановкой миссии и структуры организации. Методология уникальна тем, что требует правильной расстановки не только этих двух элементов, но и других компонентов организации, таких как, например, информационные системы и система вознаграждений. В конечном счете, получается базовая, как я ее называю, формула Адизеса: сбалансированные миссия, структура, информационные потоки и система вознаграждений на базе методологии Адизеса.

Это очень мощная модель. Организация быстро ее усваивает. Сотрудникам на разных уровнях организации сразу видно, когда они выходят за ее рамки.

Адизес : Как вы применили эту модель в Teledata?

Вальдесусо: Teledata – это особый случай. Мы в Teledata решили, что компанию можно полностью построить на методологии Адизеса. Это не означает, что мы больше ни к кому не прислушиваемся и не уделяем внимания другим методам. Но Teledata мы управляем на основании методологии Адизеса от начала и до конца. Я лично хотел посмотреть, что получится, если организация на 100 % основана на методологии Адизеса.

Каждый сотрудник Teledata прошел базовый курс методологии, так что мы все теперь говорим на языке Адизеса. Есть такой принцип, что невозможно в чем-то разобраться, не освоив соответствующий словарный запас, так что наши сотрудники учат базовую терминологию Адизеса. В результате все в компании говорят на одном языке, основанном на методологии Адизеса.

Каждый год мы проводим упражнение по планированию согласно методологии, от диагностики до постановки миссии, чтобы провести соответствующую ревизию структуры. Исследуем каждый компонент. Кроме того, мы руководствуемся этикой Адизеса. Внутренний климат в Teledata основан на взаимном доверии и уважении. И, наконец, мы применяем принципы Адизеса при принятии решений. Принимая решения, мы следуем вашим принципам и правилам. Таким образом, с управленческой точки зрения, мы считаем нашу компанию 100 %-ной компанией Адизеса.

Адизес : А вам приходилось встречать сопротивление на этом пути? Были сотрудники, которых это не устраивало?

Вальдесусо: Поначалу многие сопротивлялись, а сейчас команда нас всячески поддерживает. Даже более того, многие из тех, кто ушел из компании, хотят вернуться. Общий знаменатель – они скучают по нашей культуре.

Адизес : Внутренний климат очень важен, особенно в организациях, где основным ресурс – это человеческие кадры. Например, в высокотехнических компаниях. Вы не хотите терять ценные ресурсы. Инженеры, разработчики – их тяжело найти и удержать... Очень важно создать атмосферу взаимного доверия, уважения и поддержки для сотрудников, чтобы получились синергетические и симбиотические взаимоотношения. Тогда сотрудники не хотят уходить. В других компаниях мне рассказывали, как их инженеры получали предложения с более высокой зарплатой, но отказывались уходить. Они предпочли остаться на своем месте и не хотели им пожертвовать даже ради более высокой зарплаты.

Если вы хотите удержать сотрудников, вам нужно создать культуру, в которой они захотят остаться. Успех компании можно измерять количеством сотрудников, которые хотят из нее уйти, и количеством желающих в нее устроиться.

Если желающих устроиться к вам на работу больше, чем желающих от вас уйти, то вы добились успеха. А если наоборот, то у вас проблема, и хорошо, если вы это осознаете.

Вальдесусо: В Teledata наше конкурентное преимущество – знания. Даже так: знания и

этика. Если ваш бизнес – гарантирование чеков, хорошо, если у вас всё в порядке с этикой. Поэтому в Teledata все сотрудники знают методологию Адизеса, знают ее ценности и процедуры. Иногда сотрудник уходит в другую компанию на более высокую зарплату, а потом, зачастую, возвращается, потому что понимает, что наша культура стоит дороже дополнительных денег.

Адизес : Как вы преодолели изначальное сопротивление? Ведь внедрение методологии Адизеса занимает время. Необходимо, чтобы люди согласились поменять свое отношение, поменять свой настрой.

Вальдесусо: Я считаю, что сопротивление можно преодолеть с помощью образца для подражания. Очень сложно убедить команду делать что-то, что вы сами не делаете. Поэтому я считаю, что успех внедрения методологии Адизеса в моей компании был во многом предопределен моими личными усилиями. А теперь уже и руководители второго-третьего звена служат образцом.

Адизес : Президенты компаний, которые интересуются методологией Адизеса, часто спрашивают меня: «А бывало, что у вас не получалось?»

И я отвечаю: «Да. В некоторых компаниях у нас ничего не получилось». – «А что у них было общего? Почему вы в них провалились?» Я объясняю: «Потому что их президенты не были заинтересованы».

Чтобы меняться, необходим конфликт, но он должен быть конструктивным⁸.

Мы спрашиваем руководителей: насколько вы заинтересованы в том, чтобы культура организации стала самым главным достоинством вашей компании? Главное достоинство личности – кем мы являемся, а не каким имуществом владеем. Кто мы есть. То же верно и в отношении организаций. Самое важное – культура компании. Заинтересованы ли вы в том, чтобы сформировать культуру, в которой приветствуется конструктивный конфликт?

Заметьте, не отсутствие конфликта. Конфликт необходим для изменений, но он должен быть конструктивным. Это необходимо для того, чтобы построить культуру, в которой люди готовы расходиться во мнении без взаимных упреков, готовы учиться друг у друга, радоваться многообразию и поддерживать друг друга. Хотя у нас могут быть разные мнения, мы можем друг на друга опереться, потому что мы друг другу доверяем.

Насколько вы заинтересованы в такой культуре? Если президент отвечает: «Нет, меня интересует, чтобы вы помогли мне увеличить прибыль и доходность бизнеса», то он не подходит для внедрения методологии Адизеса, потому что наша цель – оздоровление организации. Здоровая организация будет устойчиво успешной. С такими клиентами, которые просят помочь им снизить затраты и увеличить продажи, мы тоже работаем. У нас для этого есть консультационное подразделение, но это не ключевая услуга Института. Наша ключевая услуга – культурная трансформация.

Вальдесусо: Мы полностью в этом заинтересованы, и, как я уже сказал, у нас внедрение методологии прошло вполне успешно. Мы показывали сотрудникам примеры для подражания: как настроиться на ценности, как быть готовым платить их цену. Это ключевые элементы. Если лидеры на высшем уровне не служат образцом для подражания, нельзя рассчитывать, что на остальных уровнях сотрудники будут вести себя желаемым образом.

Адизес : А вам приходилось кого-то увольнять за то, что они не хотели следовать методологии Адизеса?

Вальдесусо: Нет, нам не пришлось никого увольнять. Не по этой причине. Мы увольняем сотрудников, когда они не хотят следовать нашей культуре. Если кто-то поступает

⁸ Конструктивный конфликт (в данном случае специфический термин Адизеса) – вариант развития конфликта, приводящий к синергии, когда целое, возникшее из разногласий, лучше, чем аккумулярованные различия. В противоположность, деструктивный конфликт – вариант развития конфликта, приводящий к дезинтеграции системы (организации). – *Прим. науч. ред.*

вразрез с ценностями Teledata, все знают, что его уволят. В Teledata всем известна позиция компании относительно таких ситуаций.

Например, взаимоотношения с клиентами. Если сотрудник что-то обещает клиентам и не держит слово или игнорирует клиента, его немедленно увольняют. У нас большой центр телефонного обслуживания, в который поступают звонки от выставителей чеков, которые по каким-то причинам не могут их оплатить. В нашей компании проявление неуважения к клиентам – это смертный грех. У нас много правил, связанных с уважением, и это всем известно.

Адизес : Уважение к потребителю. Клиенты должны быть уверены, что вы исполните свои обещания. Это снова перекликается с темой доверия и уважения.

Вальдесусо: Именно так. Наш бизнес основан на доверии. Мы говорим продавцам услуг, что, если чек не будет оплачен, мы им заплатим. В нашем бизнесе необходимы этические стандарты, иначе вы разоритесь.

Адизес : А как вам удается их соблюдать в отношении сбора задолженностей? Как вы обеспечиваете доверие и уважение при сборе денег?

Вальдесусо: Мы начинаем с уважительного отношения к клиентам: на их звонки в наш центр телефонного обслуживания мы отвечаем в течение секунд. Это обходится дорого, но мы в компании считаем, что уважительное отношение требует быстрого обслуживания, даже если выходит дороже. Мы на этом не экономим.

Далее, мы не судимся с клиентами. Не привлекаем органы правопорядка, чтобы взимать с должников. Мы пытаемся не просто получить с них причитающееся, а помочь им снова встать на ноги.

Пытаемся разобраться в причинах, по которым они не платят. По образцу методологии Адизеса, мы задаем вопросы и пытаемся точно диагностировать, почему клиент не может заплатить. В зависимости от ситуации, мы моделируем методы взимания и пытаемся помочь клиенту восстановить платежеспособность.

Адизес : Насколько вы в этом преуспели?

Вальдесусо: Очень даже хорошо. У нас высокий процент сборов. Мы даже выделили подразделение по сбору задолженности в отдельную компанию, которая еще и предоставляет эту услугу другим организациям.

Адизес : Расстановка ценностей в работе действительно работает.

Вальдесусо: Очень надежным образом. Поначалу было сложно, но теперь это стало элементом нашей корпоративной культуры. У нас слова не расходятся с делом.

Адизес : Вы закончили аспирантуру Института Адизеса. Для председателя Совета директоров двух бразильских компаний, а также председателя Института Адизеса в Бразилии найти время на то, чтобы завершить докторскую программу, – это выдающееся достижение. Что побудило вас пройти обучение по докторской программе в нашей аспирантуре?

Вальдесусо: Одна вещь, которую я понял при обучении, – это то, что методология Адизеса – это целая система знаний. Это очень важное открытие, которое я сделал, изучая ваши теории: осознал, что методология Адизеса – это и модель, и язык, и этическая система, и практический метод.

Поэтому она послужила мне таким хорошим инструментом для управления компаниями. Я хотел разобраться в этом не только с практической точки зрения, но и в теоретическом плане – как это соотносится с другими теориями организационного управления.

Адизес : Вы как-то сказали, что курс эпистемологии изменил вашу жизнь.

Вальдесусо: Это был очень интересный курс, потому что в нем не преподаватель учит, а ученики учатся сами. Это раскрыло мне глаза.

Адизес : В наших классах одновременно обучается не больше семи студентов, потому что они постоянно друг с другом взаимодействуют и учат друг друга. Это междисциплинарная программа. У нас вся школа междисциплинарная. Мы берем тему, вызванную изменениями или связанную с управлением изменениями, и с помощью

различных дисциплин пытаемся установить общий принцип, общую теорию. Поэтому когда вы выпускаетесь из нашей школы, вы готовы продолжать непрерывно учиться. Акцент не на знании, а на том, чтобы уметь учиться и расширять свои горизонты.

Акцент не на получении знаний, а на том, чтобы уметь учиться и расширять свои горизонты.

Вы написали бизнес-кейс о том, как вы работали на коммерческую палату в Сан-Паулу.

Вальдесусо: Коммерческая палата Сан-Паулу – один из клиентов Института Адизеса в Бразилии. Это самая большая коммерческая палата в стране. В ней состоит более 40 тысяч компаний. Это весьма престижная организация, основанная в 1894 году. Мы помогли им разработать услуги информации о кредитах. Проект реструктуризации палаты занял несколько лет и прошел очень успешно, хотя мы столкнулись с рядом необычных проблем. Во-первых, это была некоммерческая организация. Она играет очень важную роль в стране: помогает развивать и поддерживать частный бизнес.

Адизес : Как вам удалось изменить и улучшить организацию, которой было более ста лет?

Вальдесусо: Для существования коммерческой палаты есть веские и важные основания. Ее задача – помогать развивать успешные организации, защищать свободу предпринимательства, помогать предпринимателям совершенствоваться и поддерживать рост бразильского общества. Это высокие цели. При поддержке бывшего президента палаты нам удалось разработать структуру этой огромной некоммерческой организации и систематизировать ее услуги в сети местных подразделений по всей Бразилии. Новая услуга генерирует доходы для финансирования других некоммерческих задач.

Адизес : Вы знаете, на прошлой неделе я был в Белграде, в Сербии. Президент местной коммерческой палаты рассказал мне такую интересную историю. У них в Белграде 60 тысяч членов, потому что по закону любое предприятие должно состоять в коммерческой палате. Закон поменялся, и это требование отменили. Теперь членство в палате будет добровольным, и палата боится, что они обанкротятся, потому что никто не захочет в ней состоять.

Знаете, почему закон поменяли? Потому что в Евросоюзе сказали: «Если вы хотите присоединиться к ЕС, вы не можете заставлять предприятия вступать в коммерческие палаты». Это очень необычно, потому что я всегда считал, что коммерческая палата служит интересам бизнеса.

Вальдесусо: Если членство в палате добровольное, палата должна предлагать такие услуги, которые будут интересны предпринимателям. Я считаю, что добровольное членство важно, потому что показывает, что палата им не навязана. Что она приносит пользу. Как поддерживать жизнь в организации, которая существует более ста лет? Нужно разрабатывать услуги, имеющие практическую пользу для ее членов. Нужно идти в ногу с рынком и удовлетворять потребности клиентов.

Адизес : Я посоветовал им принять участие в программе TopLeaF, потому что руководителей палаты нужно собрать вместе. Мы предложили им видеозаписи длиной 12–25 минут с методологией Адизеса. Каждая запись рассказывает об определенной концепции. Потом, согласно нашей рекомендации, руководители высшего звена собираются вместе раз в две недели. Это своего рода клуб. Они смотрят видеозапись с уроком по методологии Адизеса, обсуждают ее, делятся мнениями, а потом распределяют обязанности, как они будут применять эти принципы в своих подразделениях. На следующей встрече они рассказывают о своих успехах или неудачах и обсуждают, как друг другу помочь. Цель этой программы – помочь организации (или коммерческой компании) достичь Расцвета.

Вальдесусо: Да. Я считаю, что Teledata на данный момент достигла Расцвета. Я в этом уверен, потому что компания практически управляет сама собой. Она обрела свою собственную жизнь. Она ни от кого не зависит. Это очень важно.

Адизес : Вы сейчас управляете двумя компаниями в качестве председателя Совета

директоров, а также руководите Институтом Адизеса в Бразилии. Расскажите о дальнейших планах.

Вальдесусо: Я не собираюсь уходить на пенсию. Мне кажется, что мое мышление не потеряло остроту, и я хочу продолжать учиться. Я считаю, что в Teledata у меня еще есть масса дел. Компания быстро растет, и мы хотим внести свой вклад в экономику Бразилии, сделав доступными больше кредитных инструментов, которые будут дешевле, чем нынешние кредитные средства, такие как кредитные карты и прочие заемные средства. Поэтому мы сотрудничаем и поддерживаем экономическое развитие Бразилии. Наша мечта – демократизировать рынок займов.

Кроме того, мы готовимся к появлению нового поколения кредитных инструментов, которые могут иметь форму сделок на мобильных телефонах, электронных чеков и так далее. Мы продвигаемся в этом направлении.

Адизес : Я хочу заострить внимание слушателей на том, о чем говорит Карлос: о его ценностях и о том, как он хочет сделать свой вклад в успех Бразилии и развитие ее экономики. Это отличает успешного бизнесмена от неудачника. У успешного предпринимателя планы гораздо обширнее, чем непосредственная прибыль бизнеса. Он не руководит прибылью, а руководит ради прибыли.

Необходимо выработать видение вашего вклада в экономику, в развитие страны, в развитие общества. Когда у вас есть миссия и ценности, вы создаете ценный вклад в общество, а не просто беспринципно преследуете доходы. Потому что, если вы просто гонитесь за прибылью, в долгосрочной перспективе вы не сможете добиться успеха. В долгосрочной перспективе для успеха необходимы ценности и видение, которые больше, чем ваша компания.

Еще хочу отметить с интересом, что Карлос, несмотря на свой возраст – семьдесят два года, – хочет продолжать учиться. Пока вы учитесь, вы остаетесь молодым. Почему? Потому что вы сохраняете гибкость. Как только вы перестаете учиться, вы начинаете стареть. Это прекрасно, что вы продолжаете поддерживать свою молодость с помощью постоянной учебы и непрерывного самосовершенствования и совершенствования вашего бизнеса.

Кстати, совершенствование не равнозначно увеличению размера.

Пока вы учитесь, вы остаетесь молодым.

Один клиент сказал мне: «Доктор Адизес, я не хочу расти. Я уже и так большой. Я хочу наслаждаться жизнью». И я ответил: «Не обязательно становиться больше – надо становиться лучше». Надо совершенствоваться. Когда вы не хотите ни расти, ни совершенствоваться, когда вы опускаете руки, вы превращаетесь в ходячего мертвеца.

Глава 4

Борьба с коррупцией

Влад Бурда, президент Концерна Европродукт, Одесса, Украина

Европродукт⁹ – крупнейшая сеть в Украине по продаже товаров для детей, которая объединяет более пятидесяти магазинов по всей стране¹⁰. Помимо руководства корпорацией, Влад Бурда председательствует над бутиковым обслуживанием особых клиентов, заказывающих одежду и элитные продукты таких марок, как Dior, Armani и Gucci. В феврале, перед революцией 2014 года в Украине, над его компанией нависала угроза в лице коррумпированного правительства. Благодаря методике Адизеса он смог выстоять.

⁹ Сейчас компания называется Red Head Family Corporation, Одесса, Украина. – Прим. науч. ред.

¹⁰ На момент написания главы. – Прим. науч. ред.



Доктор Ицхак Адизес : Влад, расскажите о вашей украинской компании.

Влад Бурда: Я основал компанию в 1994 году, когда родился мой первый сын. Его мама не могла кормить ребенка грудью, а он очень нуждался в детском питании, которого у нас на рынке еще не было. Во время своей поездки в Москву я привез сыну детское питание и задумался о том, как в Одессе родители решают эту проблему. Я подумал, что это может послужить началом неплохого бизнеса, и привез немного детского питания в свой город. Его раскупили сразу же, за 3 часа не осталось ничего. Тогда моей стране, Украине, исполнилось только 3 года, она была еще очень молода. У нас не было ни супермаркетов, ни современных сетей, только комиссионные магазины.

Я понял, что это может быть потенциальной золотой жилой. И с тех пор я стал предпринимателем в сфере детских товаров. Сейчас наша сеть – самая большая в Украине. У нас более пятидесяти магазинов, своя дистрибьюторская сеть и более 8000 клиентов, которых мы обслуживаем. Кроме того, у нас своя сеть бутиков, где представлены товары люкс-класса от Dior, Armani, Gucci и тд.

Адизес : Скажите, почему вы обратились в Институт Адизеса?

Бурда: В 2003 году я посещал курс по эффективному ведению семейного бизнеса, и мне очень понравилось обучение. Я попросил одного из наших директоров посоветовать мне больше тематической литературы. Он сказал, что мне нужно прочитать только одну книгу. Автор этой книги – Ицхак Адизес, а называется она «Управляя изменениями». Так случилось, что тогда я забыл об этом и вспомнил только спустя полгода, найдя в своем кармане маленькую записку со словами «Ицхак Адизес, “Управляя изменениями”». Я заказал книгу на Amazon, которую мне доставили в Дюссельдорф, куда я отправился на выставку товаров в поисках новых поставок для своих детских магазинов.

Книга попала в мои руки вечером, когда мне было нечем заняться. Я начал читать, читал всю ночь, и под утро я прочел книгу полностью. Я не мог оторваться. Утром я

позвонил своей секретарше и попросил купить билет на самолет в Санта-Барбару. На обложке книги сзади была прекрасная фотография Ицхака Адизеса с пятью детьми, и я решил полететь в Санта-Барбару, в главный офис Института, чтобы познакомиться с вами лично.

Адизес : Что вас так увлекло в «Управлении изменениями», что вы сразу полетели в Санта-Барбару?

Бурда: В 2003 году я нанял очень дорогого консультанта. Он разработал очень сложную стратегию развития для нашей компании, которую мы успешно провалили. Таким образом, мы снова вернулись к тому плану, который у нас был в самом начале. Ему было уже целых 9 лет, но выполнен он был всего лишь на 10 %, и больше ничего не происходило.

После прочтения книги я полностью осознал, почему мы ничего не добились: мы не были командой. Каждый из нас ограничивался своими обязанностями, полностью забывая об уроках, касающихся Полномочий, Власти и Влияния. В результате мы не создали команды. Мы не создали даже того, что отдаленно могло бы ее напоминать. Мы только и делали, что увольняли людей, которые не выполняли свои задачи. Но, поскольку почти никто не выполнял своих задач, мы подошли к тому, что должны были уволить всех и даже меня.

Я понял, что через год у меня не останется топ-менеджеров. Я был готов уволить всех и уйти сам, потому что никто не мог реализовать стратегию. Когда я прочитал книгу, я понял причину: мы не создали команду, о которой вы говорили в книге.

Адизес : Лучше успешно внедрить посредственную стратегию, чем иметь выдающуюся стратегию, которую вы не в состоянии воплотить в жизнь. Потому что миллиард, умноженный на ноль, равен нулю.

Все ваши попытки не давали результата, ведь у вас не было того, что в Институте Адизеса мы называем CAPi. В результате, в отсутствие CAPi, вы ничего не могли предпринять.

Прочитав книгу, я понял причину: нам не удалось создать команду, о которой вы пишете.

С каким вопросом вы к нам обратились?

Бурда: Я прилетел в Санта-Барбару, но вас не было на месте. Я познакомился с Сунилом Доведи, программным директором Института Адизеса.

Он спросил меня, откуда я и почему я приехал.

Я ответил, что я из Украины. Он не знал, где находится Украина, и я показал ему свою страну на глобусе.

Он сказал, что в Институте Адизеса есть офис в Юго-Восточной Европе, который находится недалеко от Украины, и что можно отправить консультантов из него в мою компанию.

С этого и началось. Он рассказал мне о методике Sundag, об одиннадцати фазах, и мы взялись за работу.

Мне кажется, что мы допустили все возможные ошибки, которые можно было допустить в процессе Sundag и после. Сначала я пригласил слишком много людей – около двадцати пяти или двадцати семи. Я уже не помню, скольких позвал, но я решил, что присутствие всех этих людей будет полезным. Их оказалось слишком много.

Во-вторых, я пытался следовать всем инструкциям. Несмотря на то что у нас был прекрасный офис и зал для собраний, мы нашли место в пригороде Одессы. Мы были слишком сконцентрированными на мебели, стульях и других вещах. Мы слишком много внимания уделяли администрированию процесса (А).

Мы ожидали, что случится чудо. В конце сессии (всего было три дня) мы были полны энергии, люди чувствовали себя полностью вовлеченными в процесс принятия решений и понимали, кто с какими проблемами сталкивается в организации. Начало было очень хорошим.

После Syndag мы приступили ко второй фазе: Синертимы¹¹. Я выслал приглашения обучить и интегрировать Синертимы абсолютно не тем людям, кому надо было бы. Я не понимал, как проходит дезинтеграция в наших командах. Я пригласил людей с управленческим потенциалом, но они далеко не были теми, кто мог бы справиться с интеграцией Синертимов. Я допустил огромную ошибку.

Я наделал очень много ошибок в процессе прохождения одиннадцати этапов.

Адизес : Ваша компания считается одной из наиболее успешных организаций, внедривших методологию Адизеса. Вы достигли большого успеха в ее внедрении. Вы работали целеустремленно и очень далеко продвинулись во внедрении всех стадий методологии. В чем, по вашему мнению, состоит самый важный вклад методологии? В чем она вам больше всего помогла?

Бурда : Это была 5-я стадия, на которой происходит реструктуризация компании. Вначале, когда мы только запустили работу, мы пытались найти пробелы в технологиях, закрыв которые можно было бы увеличить оборот. Компания, начиная с чистого листа, пыталась стать национальным лидером и должна была совершить технологический прорыв в развитии. Одним из самых важных прорывов в нашем развитии было то, что я делегировал развитие четырех дочерних предприятий четырем своим ключевым директорам. Так, наконец-то, должностные обязанности оказались в правильных руках.

За пять или шесть лет существования дочерних компаний у меня оказалось пять или шесть различных компаний. Не было никаких общих правил, центрального офиса, управляющего ядра. Топ-менеджмент не находился в головном офисе. Вместо топ-менеджмента просто были отдельные директора дочерних предприятий.

Поэтому реструктуризация на 5-й фазе дала мне возможность получить больше контроля и власти для организации команды топ-менеджмента. В 2005 году, когда я впервые столкнулся с 5-й фазой, мы переместили власть назад в центральный офис.

Развитие по прежней модели было уже невозможно, ведь получались абсолютно разные структуры организации. Они отличались по своим размерам, правилам и принципам. Было очень трудно управлять всеми.

Адизес : Вы управляли компанией совместно с вашей женой. Это очень непросто, ведь в команде мужа и жены встречаются разные, дополняющие, стили управления, что может создать много проблем. Помогла ли вам методология и как?

Не было ни правил, ни принципов.

Было очень сложно управлять.

Бурда : Методология помогла мне не только в профессиональном, но и в личностном развитии. Прежде всего, Методология создает своеобразный язык в организации. Ведь не все понимают, что такое PIP или POC., Synerteam или Syndag или что-то в этом роде. Это создает специфическую организационную культуру, где каждый понимает, о чем идет речь. Все сотрудники очень вовлекаются в это.

Если говорить о стилях, то, конечно, у моей жены и у меня они были разными. Она была более приземленным человеком. Я больше летал в облаках. Для каждого из нас это было неплохо. Конечно, доверие и взаимное уважение дают намного больше преимуществ, чем регулярные ссоры в семейном бизнесе. Это очень помогает. Если понять важность доверия и взаимного уважения и использовать это, успешным будет не только бизнес, но и семья.

Адизес : Ваша жена, к сожалению, скончалась. Кто сейчас дополняет вашу команду?

Бурда : Благодаря методологии я перестал играть доминирующую роль в компании. Бизнес-подразделения – «зелеными» подразделениями – теперь руководят три начальника. Есть и «красные» подразделения. Моя роль ограничена интеграцией. Поэтому я больше не

¹¹ Синертим (Synerteams) – см. раздел «Ключевые концепции Методологии Адизеса»

играю роль отца организации – не в такой степени, как на этапе ее Младенчества, или даже на этапе Давай-Давай. Мы определенно скорее находимся на этапе Юности или Расцвета, с элементами Аристократии. Но точно не на том этапе, когда организации нужны мама и папа.

Так что мне удастся в одиночку справляться с ролью интегратора.

Адизес : Продолжает ли ваша компания расти? Насколько она успешна?

Бурда: Прошлый год был очень, очень тяжелым, потому что мы отбивались от нападков правительства. В этом году дела идут немного лучше. Мы потеряли рентабельность. Бизнес еще приносит прибыль, но далеко не в таких размерах, как раньше. Раньше бизнес был таким доходным, что это привлекло внимание властей предержащих – как и других бизнесменов, естественно. Теперь мы работаем, как все остальные. Как весь рынок. Теперь я думаю о способах, как вернуться на прежний уровень прибыли.

Адизес : Это из-за ваших высоких доходов правительство вас атаковало?

Бурда: Не только из-за них. По моему мнению, компания была очень привлекательной и прогрессивной. И, к сожалению, у компаний, расположенных в северной части Киева, меньше возможностей себя защищать от организаций, связанных с правительством.

После смены правительства и президента совершенно поменялся состав местного руководства. Не осталось одесситов у власти. Всех руководителей назначили из Донецка, с совершенно другой культурой. Стало очень, очень сложно. Я думаю, это послужило одной из причин преждевременной кончины моей жены. Было невозможно чисто физически выдерживать нападки. Нам постоянно угрожали арестом. Чтобы выжить, чтобы избежать ареста, пришлось отдать долю в компании.

Мне кажется, 2011 год был худшим в моей жизни. Интересно: когда кажется, что хуже быть не может, надо быть готовым к тому, что будет еще хуже.

Адизес : Если бы не методология, если бы не командная работа, у вас бы не было хорошей структуры и хороших людей в руководстве компании. Удалось бы вам выжить против атак правительства?

Бурда: Думаю, если бы не методология, с большой вероятностью мы бы провалились еще до того, как на нас напало правительство. Многие компании в ходе кризиса 2008 года обанкротились, потому что Украина потеряла 70 % своей национальной валюты. Гривна подешевела на 70 %, потому что страна жила одним импортом. Когда вы продаете за гривны товары, которые покупаете за доллары и евро, становится очень, очень сложно выжить.

Думаю, если бы не методология, с большой вероятностью мы бы провалились.

Думаю, за то, что мы выжили в кризис, мы можем благодарить вашу методологию. Потом, после монетарного кризиса, когда правительство стало на нас нападать, думаю, методология помогла не только в плане структуры. Главным ее вкладом было то, что в компании сформировалось взаимное доверие и уважение, и все были заинтересованы в нашем выживании без смены владельца. Потому что в руководящей команде все понимали, что даже если им удастся сохранить свои посты и оклады, они не смогут сработаться с новым руководством, потому что не смогут привыкнуть к радикально отличающейся культуре.

Это очень важно. Когда вы создали в компании культуру взаимного доверия и уважения, во время кризиса все сотрудники будут бороться за ее сохранение. Это как борьба за родину.

Адизес : В нашей самой первой радиопередаче я интервьюировал руководителя мексиканской компании Frisa, который тоже пережил кризис в связи с высоким уровнем преступности – похищением людей, наркотиками. Компании угрожали, но им удалось выжить. Почему? Потому что рядовые сотрудники защитили руководство. Вы можете себе это представить? Рабочие, защищающие начальников.

Это еще один пример, когда коррумпированные чиновники пытались захватить компанию, но ей удалось выжить, потому что ее сотрудники держались вместе благодаря культуре взаимного доверия и уважения, сформированной на основе методологии Адизеса.

А с какими сложностями вы столкнулись в ходе внедрения методологии? Вы ведь уникальный случай. Вы мгновенно увидели представившуюся возможность. Поняли потенциал методологии. Вы даже внесли вклад в виде своих собственных размышлений. А бывают такие руководители, которые не верят, не уверены в потенциале методологии. Тогда внедрение не проходит так удачно. Что бы вы порекомендовали другим президентам?

Бурда: Я считаю, если вы хотите, чтобы у вас были красивые дети, вам нужно любить свою жену. То же и с методологией. Если вы относитесь к ней с любовью, с положительными эмоциями, то никогда не усомнитесь в необходимости ее внедрения. Очень, очень сложно внедрять методологию Адизеса, если вы не занимаете в компании ведущий пост, потому что у вас не хватит полномочий для внедрения и не будет полной поддержки руководства. Может быть, ваш руководитель не поймет достоинства методологии, потому что побоится изменений.

Что касается меня, меня с детства окружали изменения. Для меня изменения стали второй натурой. Поэтому мне было так легко внедрять методологию Адизеса. Иногда руководитель компании просто не хочет меняться, и в особенности изменять свою систему ценностей. Например, взаимное доверие и уважение – это ценность, которая подходит не всем. Иногда люди предпочитают платить сотрудникам побольше, чтобы иметь возможность кричать на них. Конечно, уважение и доверие в таких условиях невозможны.

Необходимо понимать, отвечают эти ценности вашим взглядам или нет. Лучше разобраться в своих ценностях, прежде чем браться за внедрение методологии Адизеса, потому что ее концепция ценностей может повлечь крупный конфликт. Когда вам нужно просто сбалансировать ценности, которые уже сформировались, и за это достаточно побороться в позитивном смысле, тогда внедрять методологию нетрудно.

Для меня основной сложностью было то, что в компании были люди с разным уровнем понимания методологии и их помощь была необходима для ее внедрения. Сложно было отобрать самых лучших. Поэтому я часто ездил на конвенции Института, чтобы понять, кого нужно задействовать на пятой стадии, а кого на шестой.

Адизес : Вы приезжали на конвенции, чтобы выбрать консультантов Института Адизеса, наиболее подходящих для конкретной фазы внедрения. Это очень хорошо. Надеюсь, мы вас не разочаровали.

Бурда: Я встретил ряд консультантов, которые не практиковали то, чему учили. Они не в полной мере прониклись ценностями. Они говорили мне, что придерживаются ценностей Адизеса, но они не были настолько хорошими лидерами, как ведущие консультанты.

Адизес : Если бы вы могли начать с начала, что бы вы сделали по-другому?

Бурда: Это очень сложный вопрос, потому что я сначала допустил массу ошибок, просто потому, что не знал, как будет сложно. Теперь я знаю. И поэтому мне было бы очень трудно создать новую компанию, новый стартап.

Но я точно знаю, что отбирал бы людей сообразно их ценностям. Это самое важно. Я, кстати, как раз сейчас этим занимаюсь. Для меня очень важно, чтобы новые сотрудники были счастливыми и удовлетворенными как в профессиональной, так и в личной жизни. У них должны быть ценности. Они должны быть относительно довольны своими устремлениями. Кроме того, они не должны быть в противоречии с задачами и целями компании.

Это естественно, что я начинаю с людей. Интересно, что благодаря методологии Адизеса я в меньшей степени беспокоюсь по поводу стратегии. Я о ней больше не думаю. Я думаю о людях.

Самое важное богатство организации – это ее культура.

Адизес : Самое важное богатство организации – это ее культура. Если вы нанимаете людей, которые не разделяют сложившуюся в вашей компании культуру, людей, которые не проявляют и не вызывают уважения, то это очень плохо отразится на вашей компании. Такие люди распространяют плохую энергию. Они со всеми ссорятся. Плохо работают в команде.

Не уважают окружающих и не доверяют им. Они могут разрушить вашу компанию, потому что энергию, необходимую для преодоления конкуренции, тратят на внутренние склоки.

Самая важная задача – это находить таких людей, которые последуют за вами и адаптируются к культуре, которую вы пытаетесь сформировать в вашей организации, чтобы всё встало на свои места и вы могли положиться на надежных руководителей, которые будут управлять разными подразделениями. Важна командная работа. В нашем понимании, роль президента – это роль интегратора. Он должен работать на культуру. На ценности. И тогда система будет работать на себя. Машина сама будет собой управлять, как самолет на автопилоте, который летит сам по себе, а вы только следите, чтобы он не отклонился от курса. Когда происходит небольшое отклонение, вы корректируете курс. Вы наблюдаете за ценностями.

Каково это – поддерживать такие ценности, как взаимное доверие и уважение, в стране, где доверие и уважение отсутствуют? На рынке, где процветает коррупция? Как вы выживаете?

Бурда: Это довольно просто, потому что людям не хватает доверия и уважения. Это как нехватка любви. Мы живем в обществе, где любовь совершенно отсутствует, и поэтому очень легко найти людей, которые тянутся к любви, к уважению и доверию. Это не проблема.

Адизес: Вчера меня спросили, почему методология Адизеса так популярна и успешна в России. Мы не только работаем с самым большим банком в стране, мы еще помогаем администрации Москвы, российской корпорации по атомной энергетике (30 тысяч сотрудников), электрической компании и крупнейшей нефтехимической компании. Почему такой огромный успех? Потому что люди жаждут доверия и уважения. Мы как будто принесли воду в пустыню.

Бурда: Даже более. Знаете, как я нахожу подходящих сотрудников? Достаточно сказать, что мы внедрили в компании методологию Адизеса, и к нам сразу обращаются десять-пятнадцать высококвалифицированных и выдающихся кандидатов, потому что это созвучно их принципам.

Адизес: Это очень ценно. Вам удастся удерживать ценных сотрудников и привлекать хороших кандидатов.

А в чем заключается самая большая из допущенных вами ошибок? Не только в плане методологии Адизеса. Любая ошибка, о которой вы хотели бы рассказать. Чему она вас научила? В чем заключается самый важный полученный вами урок?

Бурда: Думаю, было бы нескромно сказать, что я не делал больших ошибок. Я допустил много маленьких ошибок. Но поскольку я всегда спрашивал мнения окружающих и всегда пытался принимать решения с помощью консенсуса, мне удалось избежать поистине больших ошибок. Так что не могу сказать, что какая-то ошибка отравила мне жизнь.

Мы работаем консервативно, даже в плане долгов. Даже когда у нас была масса возможностей и банки выстраивались в очередь, чтобы предложить нам денег, мы старались не занимать лишнего.

Не могу сказать, что это было большой ошибкой. О каких ошибках я хотел бы рассказать... Например, мы совершили ошибку с недвижимостью. Я переоценил роль недвижимости в розничной торговле. Это было семейной ошибкой: мы думали, что чем больше недвижимости, тем лучше для бизнеса. Кризис показал, что всё прямо наоборот. Когда у вас стратегия легких активов – то есть меньше активов, больше доходов, – это намного лучше, чем сидеть на дорогой недвижимости и гордиться, что вы владелец.

Это довольно дорогая ошибка. Не огромная, но очень дорогая. Недвижимость довольно сложно продать.

Адизес: Чему вас эта ошибка научила? Помогла ли она вам стать лучше как руководителю?

Бурда: Я понял, что президент – особенно основатель компании – должен руководить уровнем использования заемных средств. Он должен понимать их функцию: коэффициент заемных средств – это соотношение заемных средств и активов. Нужно рассматривать не

только доходность компании, но и соотношение между доходностью и размером активов.

Когда вы работаете в вакууме, вы делаете много крупных ошибок.

Менеджерам очень просто генерировать доходы за счет значительного увеличения размеров активов компании. Очень просто наполнять склады товарами, давать покупателям кредиты, чтобы накопить побольше материальных активов, таких как недвижимость, потому что тогда меньше платишь за аренду, и так далее. Но на самом деле это дорого обходится компании – это понимаешь годы спустя, после того, как инвестировал в недвижимость. Так что с этим надо быть осторожным.

Я теперь пользуюсь простым правилом: коэффициент заемных средств не выше 40 % – это мой максимум. 41 % я никогда не допущу.

Адизес : Хочу подчеркнуть важное наблюдение. Вы не делали крупных ошибок, хоть и допускали разные мелкие ошибки, и это благодаря тому, что вы прислушиваетесь к мнению окружающих. Когда вы работаете в вакууме, вы допускаете крупные ошибки. Но когда вы работаете с другими людьми, они помогают вам увидеть слабые места в вашей логике. Они помогают найти слабости. В результате вам скорее всего удастся избежать крупных ошибок.

Есть такая еврейская пословица: «Умен тот, кто учится у всех остальных». Способность учиться у окружающих бесценна. Хороший руководитель держит свое эго под контролем. Он не считает, что и так всё знает. Он готов и умеет выслушивать окружающих, разделять полезное и бесполезное и внедрять самые лучшие предложения, чтобы в результате получилось, как лучше. Так поступает Влад, и поэтому ему удастся избегать крупных ошибок.

Бурда: Расскажу еще об одной совсем маленькой ошибке, которую я однажды допустил, но никогда больше не повторяю. Говорят, в семейном бизнесе никогда не поздно уволить руководителя. У меня появилось такое правило: когда я хочу кого-то уволить, я жду месяц, и если всё еще хочу уволить человека, то так и делаю. Раньше бывало, что я хочу кого-то уволить, но позволяю ему работать год, два, три – даже пять лет. И из-за этого можно нанести компании серьезный вред.

Если вы хотите кого-то уволить, это обычно значит, что уже поздно. Надо было еще раньше его уволить.

Если вы хотите кого-то уволить, это обычно значит, что уже поздно.

Надо было еще раньше его уволить.

Адизес : В менеджменте есть еще такое правило: когда вы наняли нового сотрудника и после шести месяцев он не стал ценным, его нужно уволить. Потому что по прошествии шести месяцев становится трудно уволить человека.

Если за шесть месяцев, отведенных на проверку, вы не укрепились на 100 % в своем мнении о сотруднике, лучше его уволить. Не ждите дольше шести месяцев.

Я рад, что вы поделились этой историей. Успех зависит от того, как быстро принимать корректирующие меры. Когда вы тянете кота за хвост, это обходится дорогой ценой. Но еще нужно быть осторожным, когда кого-то нанимаете. Хуже всего – принимать всех подряд, а увольнять неохотно.

Когда вы подбираете себе сотрудников, на что вы обращаете внимание?

Бурда: В рамках методологии Адизеса, которая мне очень помогает, я делю кандидатов на «зеленых» и «красных».

Специалисты, такие как сотрудники отдела кадров или информационных технологий, финансового или маркетингового отделов, – это «красные». Я смотрю на результаты их труда: какую пользу они принесли в других компаниях. Спрашиваю, почему им подходит та или иная «красная» функция, потому что в «красных» отделах у сотрудников меньше влияния, чем в «зеленых». Я проверяю их мотивацию. При прочих равных, я могу принять самостоятельное решение.

Интереснее дела обстоят с «зелеными» кандидатами. Это очень важно, потому что «зеленого» кандидата очень сложно оценить в профессиональном плане: у них обычно очень сложная биография. Это люди, которые несут большую нагрузку и отвечают за итоговые результаты. Мне очень важно, чтобы они добивались успешных результатов, но не любой ценой. Они должны руководствоваться принципами. Уважать людей. Выполнять сроки. Быть лидером, служить хорошим примером, и так далее.

После того как я начал пользоваться методологией «зеленого» и «красного», мне стало намного проще. Я не ленюсь, когда отбираю кандидатов. Если я совершаю ошибки, я их исправляю. Так что если я нанимаю неподходящего человека, я это исправляю.

Иногда бывает, что руководитель ленится: нанимает новых сотрудников, но не увольняет. Это хуже всего.

Глава 5

Человек, который всего добился сам

Эдуардо Гарза, председатель правления Frisa, Монтеррей, Мексика

Когда сорок лет назад Эдуардо Гарза начал свой бизнес, предприятие по обработке металла под названием Frisa, у него было всего 4 000 долларов. Сегодня в компании работает 1 600 человек, и ее обороты составляют полмиллиарда долларов. Компания по-прежнему полностью принадлежит основателю. Frisa начала с производства мелких монолитных деталей для местной индустрии в Монтеррее в Мексике, а потом добавила продукцию для нужд нефтегазовых компаний, горнодобывающих и строительных компаний, аэрокосмических и промышленных предприятий по всему миру.



Доктор Ицхак Адизес : Сегодня у нас в гостях Эдуардо Гарза из Мексики. Он является председателем правления компании под названием Frisa. Эдуардо, расскажите о вашей компании.

Эдуардо Гарза: Я основал Frisa сорок лет назад. Тогда это было маленькое-маленькое

литейное производство. Мне было 22 года. Идея заключалась в производстве мелких литых деталей для местного рынка. Сорок лет спустя мы производим литые изделия преимущественно для промышленной отрасли. Мы работаем в нескольких сегментах: производим литые изделия для нефтегазовой индустрии, для строительных и горнодобывающих компаний, для аэрокосмической отрасли и тяжелой промышленности. У нас есть клиенты в США, Канаде, Мексике и странах НАФТА. Мы продаем литые изделия в Южной Америке, Европе и Азии. Из четырех наших заводов три расположены в Мексике и один – в штате Мичиган в США.

В этом году мы ожидаем продажи в размере 500 миллионов долларов.

Адизес : С чего вы начали?

Гарза: В 1970 году я получил диплом инженера-строителя. На первом месте работы я отвечал за участок шоссе возле Монтеррея. Работа мне не очень нравилась. Но частью моих обязанностей было поддержание оборудования в рабочем состоянии. Я начал обрести связи с небольшими мастерскими и промышленными магазинами в Монтеррее, которые поставляли запчасти для нашего оборудования.

Поскольку работа мне не нравилась, я начал думать о том, чтобы открыть свое собственное дело. Качеством работы местных мастерских я не был доволен. Так что я решил открыть свой собственный заводик, чтобы поставлять запчасти для тяжелой машинерии. Поначалу я хотел открыть мастерскую, но когда начал изучать рынок, понял, что важнее будет открыть литейный завод, потому что мастерским в Монтеррее не хватало поставщика. Им нужен был завод, который бы штамповал на заказ детали, подходящие для такого оборудования, каким пользовался мой офис.

Весь свой заработок за эти годы я отложил про запас. Frisa я открыл в 1971 году на четыре тысячи долларов.

Это была первая задумка. Я не разбирался в литейном деле, но когда начал работать, нанял преподавателя, который обучил меня металлургии и плавке. Так и началось. Я продал машину, которую отец подарил мне на двадцатилетие, и стал откладывать весь свой заработок. Frisa я открыл в 1971 году на четыре тысячи долларов.

Адизес : Впечатляет – вы вложили четыре тысячи долларов и получили в результате предприятие с объемом продаж в полмиллиарда долларов. И вы его единственный владелец?

Гарза: Ну да, я учредитель и на данный момент стопроцентный владелец. Мой сын Эдуардо работает президентом. Другой сын, Себастьян, руководит семейной канцелярией. В будущем они станут совладельцами. Но в настоящее время я единоличный владелец, хоть моя семья и помогает с бизнесом.

Адизес : Что вы ощущали, когда открывали компанию?

Гарза: Во-первых, я тогда был холостяком. Мне было 22 года. В этом возрасте человек ничего не боится. Я взял и решил открыть бизнес.

Надо сказать, что первый год был очень-очень трудным. Очень сложным. Но я принял решение и настроился работать по максимуму, пока не добьюсь успеха. В первый год, когда я начал поставлять детали мастерским, было тяжело. Потом я задумался: какой продукт я могу производить с тем маленьким молотком, которым я работал, что можно было бы продавать в больших объемах? Потому что было очень тяжело выполнять маленькие заказы для разных мастерских, ездить их доставлять и потом ждать, пока заплатят. Всё приходилось делать самому. 24 часов в день не хватало.

Потом мне попала такая интересная деталь: вилка для мексиканских электропогрузчиков. В то время мексиканская экономика была в изоляции, и такие детали было очень тяжело импортировать. Вилки для погрузчиков привозили из-за рубежа, а я решил взяться за их производство. Я начал поставлять их производителям погрузчиков и грузовиков. И так постепенно, через полтора года, мои вилки стали хорошо продаваться.

Адизес : В определенный момент времени вы пригласили одного из моих

консультантов, Аурелио Флореса, чтобы внедрить в вашей компании методологию Адизеса.

Гарза: Я приглашал Аурелио дважды. Первый раз – в конце 70-х годов. Frisa еще была совсем маленькой компанией. Аурелио тогда ушел со своей работы и решил стать консультантом. Помню, мне его порекомендовал друг. Не помню, какой шел год – 1979-й или 1980-й. Я позвонил Аурелио, и он сказал, что Frisa еще совсем маленькое предприятие (у нас тогда работало примерно сорок человек), но «будет интересно с вами работать, потому что мы раньше не пробовали внедрять методологию Адизеса в такой небольшой компании».

Что заставило меня ему позвонить: мы начали расти, мне приходилось много работать, и я понял, что мне понадобится сторонняя помощь. И я решил пригласить Аурелио в качестве консультанта.

Адизес : Аурелио был первым консультантом Института Адизеса. До этого он работал коммерческим директором у нашего клиента, в Visa Group (в то время они назывались Cervesceria Cuauhtemoc). Он мне сказал: «Доктор Адизес, любой ценой, я буду работать с вами». И так мы открыли Институт Адизеса. Какая помощь вам требовалась? Что для вас делал Аурелио?

Гарза: Мы отправились в гостиницу в Салтийо, пригород Монтеррея, и там в течение трех дней провели диагностику по методу Syndag.

Адизес : Согласно методологии Адизеса, для участия в диагностике нужно собрать всех заинтересованных лиц вместе – всех, кто влияет на судьбу организации. Мы считаем, что те, кому приходится грести, лодку не раскачивают. Кто раскачивает лодку? Кого нужно привлечь к сотрудничеству?

Нужно этих людей собрать в одном месте в одно время и вместе разобраться, что в организации нужно поменять к лучшему. И чтобы за эти два-три дня все поняли одну очень важную вещь: большинство проблем (обычно 90 %) невозможно разрешить силами отдельных людей.

Те, кто гребет, не раскачивают лодку.

Для их решения нужно сотрудничество. Когда участники диагностики это осознают, в культуре организации происходит масштабная перемена. Люди берутся за руки и начинают работать сообща, и не рассчитывают, что президент или учредитель компании совершит чудо.

Гарза: Я пригласил трех человек, которые подчинялись лично мне: начальника производства, руководителя по продажам и секретаря. Мы также пригласили двоих или троих рабочих из цеха.

Адизес : Вы пригласили заводских рабочих, людей у основания пирамиды. С фронта работ, где люди знают, что к чему. Руководители – это не только элита компании, но и все, кто так или иначе может повлиять на ее судьбу.

Гарза: Помню, мы каждый день сидели над диагностикой до полуночи. В последний день, воскресным вечером, Аурелио зачитал результаты. Хорошо помню, что он сказал: «Что ж, во Frisa нужно поработать над организацией».

Мы в то время еще не достигли фазы «Давай-давай».

Руководители – это все, кто так или иначе может повлиять на судьбу компании.

Мы приближались к «Давай-давай». После этого Аурелио рассказал о методологии и завершил словами: «Нужно поработать над организацией». На следующих двух или трех собраниях – помню, мы проводили их у меня дома, потому что на заводе в то время не было зала для встреч, – мы решили, что нужно определить целевые сегменты рынка, сформировать торговый персонал и назначить кого-то ответственным за сбор платежей в Мехико. Потому что это была одна из наших проблем: мы продавали товары в Мехико, но не получали платежи.

Так что мы решили начать заново и реорганизовать нашу маленькую компанию. С этого и началось. Помню, я порекомендовал Аурелио в качестве консультанта Алехандро Хунко из *El Norte* (крупнейшей газеты в Монтеррее). Аурелио им очень помог. В то время *El Norte* была второй по значимости газетой в городе, а с его помощью стала одной из крупнейших.

Адизес : Эдуардо упомянул фазы жизненного цикла организаций. Когда компания достигает фазы «Давай-давай», она разрастается в разных направлениях, и важно ее организовать, иначе всё пропало. Учредитель обычно знает, как начать бизнес, но не всегда понимает, как его организовать – в частности, как Эдуардо. Для этого нужен другой стиль, другой характер, другая концентрация – не наружу, а вовнутрь. И в этом состоит роль Аурелио. Он приходит и помогает организовывать. Благодаря организации меньше энергии растрачивается впустую внутри компании и больше энергии доступно для внешнего расширения.

То же самое он сделал для *El Norte*. Эта газета стала ключевым партнером правительства. Это очень открытая газета, она играет важную роль. Как ему это удалось? Он создал культуру смелости. Как он это сделал? Для этого он расчистил внутренний мусор. Устранил внутренние конфликты, чтобы газета могла эффективно разрешать конфликты внешние.

Повторюсь: мы чистим организацию внутри, чтобы освободить энергию для внешнего развития.

Гарза: Когда мы стали более организованными, Frisa начала быстрее расти. Одной из проблем было техническое оснащение. Мы пользовались очень старой технологией, которую необходимо было улучшить, чтобы быть конкурентоспособными. Мы задумались об экспорте в США. Но для этого не хватало технологических мощностей и организации.

Но мы начали расти. В 1981 году мы заработали достаточно, чтобы купить новое оборудование и технологическое оснащение. Потом, в 1983-м, мы начали экспортировать в США.

Адизес : Как сложно было внедрить новые технологии?

Гарза: Сначала я думал, что будет сложнее. Когда мы заказали оборудование, я попросил поставщиков из Испании обучить моих сотрудников. Но потом понял, что это было не так уж и сложно. И осознал, что у нас в Монтеррее работают хорошие люди.

Адизес : Очень тяжело сажать семена в замерзшую землю. В ней ничего не растет. Бывает, что компания замерзла. Почему? Потому что отсутствует сотрудничество. Почему? Потому что рабочие и менеджеры среднего звена не взаимодействуют между собой и боятся друг друга.

Когда вы воодушевляете сотрудничество, взаимное доверие и уважение, открытость – тогда организация становится намного гибче. Потому что когда есть доверие и уважение, рабочие и менеджеры более открыты к изменениям. Благодаря работе, которую Аурелио с вами провел, вам было проще внедрить новые технологии во Frisa и произвести инновации. Без этого, было бы очень сложно. Это проблема для большинства организаций. Суть не только в обладании новыми технологиями, но и в том, чтобы построить организацию, которая способна эти технологии интегрировать.

Прошло время, и вы обратились к нам снова. С какой целью?

Гарза: В 80-е годы мы сильно расширились. Начали экспортировать, закупили больше оборудования и технологий. Построили новый завод, новое производство. Мы стали, я бы сказал, предприятием среднего размера. И снова я почувствовал, что у нас начались организационные проблемы. И в 80-е годы Аурелио нам помогал, пока мы развивались. Пока не достигли продаж в размере 20 миллионов долларов, с 200–250 сотрудниками.

Когда я понял, что мне нужна помощь, и решил обратиться к Аурелио, я вспомнил, что он тогда жил в Лос-Анджелесе, и позвонил ему. У меня, естественно, уже был план действий. У нас были офисы. Мы значительно выросли. Мне кажется, что Аурелио был весьма впечатлен нашими успехами за прошедшие десять-двенадцать лет.

Адизес : Никакая компания не может расти вечно. Она развалится. Правильно расти,

расти, а потом остановиться. Перестроиться. Снова расти, расти, расти, снова остановиться. Подобно строительству высотного здания. Построили три этажа. Нужно строить дальше? Сначала нужно укрепить фундамент. Потом можно добавить еще пять этажей. Потом снова нужно укреплять фундамент.

И так далее, в этом духе. Так Эдуардо развивал Frisa. Сначала он пригласил Аурелио помочь организовать компанию, когда она была совсем маленькой. Потом они росли, росли, росли. Потом он сказал: «Стоп». И отправился укреплять фундамент. Он провел анализ организационной структуры, системы вознаграждений, планирования, информационных потоков. Как дыхание: вдох-выдох, вдох-выдох. Компании, которые непрерывно растут, рано или поздно разваливаются, потому что они начинают расширяться по краям и разрушаться в центре.

Эдуардо поступил правильно. Он знал, когда нужно остановиться и сфокусировать внимание внутри компании и обратиться за помощью. Помощь очень важна, потому что на этом этапе компании требуется другой стиль управления. Руководители, которые привыкли смотреть наружу, не знают, что происходит внутри. А те, кто знает, что происходит внутри, не разбираются в окружающей среде.

Они начинают расширяться по краям и разрушаться в центре.

Я горжусь, Эдуардо, вашей способностью своевременно обратиться за помощью к нужному человеку.

Гарза: Мы были компанией среднего размера с экспортом и кредитами. Мы начали испытывать трудности. Начались серьезные проблемы, и я в то время не знал, что делать. Мы росли, у нас теперь работало намного больше сотрудников, и что теперь?

Я рассказал Аурелио, что происходило во Frisa, а он рассказал мне о своей работе за прошедшие годы. Сказал, что работал вместе с вами в Греции, в Европе и в Америке. У него накопилось много опыта.

Адизес : Пока Frisa росла, Институт Адизеса тоже развивался. Когда мы только начинали, Аурелио да я планировали, как применять методологию Адизеса, из квартиры в Акапулько. Когда вы позвонили нам в 1990 году, мы уже работали в пятнадцати странах и у нас было не счесть консультантов. Параллельный рост.

Гарза: Аурелио рассказал мне о методологии. Сказал, что в течение следующих шести месяцев нам нужно работать вместе три-четыре дня в месяц. Это было не только дорого, но и требовало много времени. Но он убедил меня, что сможет сделать много полезного и жизненно важного для Frisa. Я помнил, сколько он сделал для нас 10–12 лет назад, и согласился его нанять.

Адизес : Вы сказали, нужно было работать вместе три-четыре дня в месяц. И это дорого стоит.

Многие не понимают, что методология подобна образованию. Образование дорого стоит. Но подумайте об альтернативе. Сколько стоит отсутствие образования. Когда нужно тратить три-четыре дня в месяц, чтобы работать над организацией в едином направлении и вырабатывать общее видение, кажется, что это большая трата времени. Но если этим не заниматься, сколько времени вы потратите впустую! Недостаточный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания, общего видения – это очень дорого обходится! Люди не понимают, во сколько обходится низкая продуктивность.

То же и с деньгами. Может показаться, что внедрение методологии Адизеса стоит дорого, но на самом деле это не так, потому что оно окупается менее чем за год. Как только вы вкладываете деньги, вы незамедлительно начинаете получать их обратно за счет возросшей продуктивности. Хорошо, что вы об этом заговорили.

Эдуардо, давайте поговорим о другой трудности, с которой сталкиваются очень многие компании. Я говорю о передаче управления. Передача от отца к сыну – это очень болезненный и сложный процесс. В вашем случае он прошел очень легко. Я знаю, потому

что принял личное участие.

Сейчас вы председательствуете над крупнейшим университетом в Мексике. Вы нашли новое призвание в филантропии и общественной деятельности. Как вы провели передачу руководства от вас сыну?

Когда не отлажены коммуникации, нет взаимопонимания и видения, всё выходит намного дороже!

Гарза: Я думаю, за это можно частично благодарить методологию Адизеса. Кроме того, я читал много литературы о ведении семейного бизнеса и понял, что рано или поздно настает время учредителю покинуть бизнес, чтобы компания продолжала расти. Я понял, что мир сейчас изменяется очень быстро. Глобализация, международная экономическая активность, технологии – многое сейчас быстро меняется.

Мой сын проработал в нашей компании двенадцать лет. Он отучился в США и получил степень магистра, так что был гораздо лучше подготовлен для руководства бизнесом, чем я. Кроме того, он был очень работящим молодым человеком. Так что мы приняли решение, что настало время передать руководство компанией ему, иначе я мог потерять способность двигать компанию вперед и она бы перестала расти. Сын руководил одним из подразделений Frisa. Он пригласил Институт Адизеса помочь.

Когда я увидел, как быстро он взрослеет и какие изменения внедряет в своем подразделении, я понял, что подошло время ему возглавить нашу компанию. Он продолжает сотрудничать с Институтом Адизеса. Компания растет, развивается. В роли председателя правления я теперь вижу, что компания становится всё лучше и лучше. Мы вступили в состояние Расцвета.

У нас нет отбоя от предприятий, которые хотели бы быть нашими партнерами. И много кандидатов хотят устроиться к нам на работу в разных должностях. Я могу с гордостью сказать, что мой сын отлично справляется с руководством. Я очень этому рад.

И, как вы и сказали, у меня появилось больше времени для себя. Конечно, я по-прежнему наблюдаю за состоянием компании, в роли председателя правления и владельца. Но у меня есть свободное время, и я занимаюсь другими делами. Так что я очень рад, что так получилось.

Адизес : Когда в организации сформированы правильное видение, ценности и структура, всё становится яснее. Сотрудники знают, куда компания движется. Эдуардо мог бы вам рассказать о Blue Book – системе подотчетности, в рамках которой сотрудники знают, как измеряются результаты их работы и за что начисляется вознаграждение. Они знают свои полномочия и должностные обязанности. Регламентирован процесс принятия решений, в рамках которого сотрудники прислушиваются друг к другу. Это открытый процесс. Это обмен. Переход информации. Свободный поток информации без страха. У вас работают люди, которые взаимодействуют с позитивным настроем. Легко проводить изменения. Так что вашему сыну было не сложно принять власть: организация стоит на твердом фундаменте. Дела идут позитивно.

Когда в организации нет общих видения и ценностей, когда только у учредителя есть видение будущего, а остальные не знают, куда компания движется; когда структура так-сяк и люди наступают друг другу на пятки, нет взаимного общения и обмена информацией – тогда есть страх. Проведение изменений не просто затруднено – оно может быть невозможным. Так что всё, что Аурелио и Сунил сделали, – это подготовили фундамент, на котором вы смогли провести передачу власти. Ну и, конечно, вам повезло иметь такого талантливую, позитивного, работающего сына. В целом вам очень повезло.

Эдуардо, когда я приезжал к вам с визитом, я был просто поражен. Мне редко доводится видеть такую компанию, как у вас. Это литейный завод. Литейное дело – это обычно очень грязная работа. На заводе обычно грязно. А у вас – как в аптеке: я мог бы встать на колени и лизнуть пол. Туалеты для рабочих – как в гостинице Hilton. Как вам

удается поддерживать такую красоту и чистоту? Как у вас это получается? Откуда такая культура?

Гарза: Когда мы второй раз пригласили Аурелио помочь, в 90-е годы, мы работали с ним вплотную. Мы обычно проводили Sendag раз в два года, плотно занимаясь внедрением методологии Адизеса. Эта методология основана на принципах работы с людьми. Мы поняли, что наши сотрудники – самое главное богатство компании. Так что мы разобрались, как их правильно обучать, как правильно с ними обращаться – доверительно и с уважением.

Нужно делать для сотрудников всё возможное, чтобы развивать и их, и компанию. Это жизненно важно.

Предприятия покупают дорогостоящее оборудование и бережно с ним обращаются. Мы же поняли, что с сотрудниками нужно обращаться не менее бережно, потому что они оберегают бизнес. Не важно, какими технологиями вы пользуетесь – чтобы их применять, нужны подходящие люди.

Мы поняли, что наши сотрудники – наше главное богатство. На всех уровнях, от самого рядового рабочего до президента и директоров. Поэтому мы стараемся делать для наших сотрудников все самое лучшее. Мы делим прибыль. Мы делимся информацией. Мы даем доступ к технологиям. Мы обучаем.

Для нас очень важно, чтобы в компании была культура производительности, качества, своевременного исполнения и инновации. А для этого сначала нужно создать благоприятную среду. Всё должно быть в рабочем состоянии, везде должна быть чистота. Всё должно быть на своем месте.

Адизес : Вы упомянули разделение прибыли. В рамках методологии Адизеса мы считаем, что сотрудники должны участвовать не только в принятии и исполнении решений, но и в результатах труда. Это симбиотический, синергетический подход. И вы его применяете. Я не мог поверить своим ушам, когда вы сказали, что я могу подойти к любому рабочему на заводе, и он мне назовет текущий размер прибыли компании и его индивидуальную долю. Любой рабочий это знает!

Сотрудники должны участвовать не только в принятии решений и их исполнении, но и в доходе.

Вы наняли израильскую компанию, чтобы провести анализ рисков, поскольку Мексика – очень опасное место. Бандиты похищают зажиточных людей (таких, как вы) и требуют за них большой выкуп.

Израильская фирма пришла к выводу, что самый большой риск для вас – то, что каждый сотрудник знает размеры доходов компании. Они порекомендовали, чтобы вы прекратили делиться этой информацией. Но вы решили поставить свою жизнь на карту и отказались поменять эту практику. Продолжаете делиться цифрами.

Гарза: Консультанты по безопасности предложили прекратить делиться информацией о состоянии дел компании. Но это часть нашей культуры, часть нашей жизни и жизни нашей компании. Мы не можем перестать это делать. Это одно из наших конкурентных преимуществ. Каждый сотрудник – часть компании, все ее любят. И это одна из причин, по которой мы делимся этой информацией: мы людям доверяем. И они доверяют нам.

Если мы перестанем делиться, исчезнет прозрачность и мы начнем терять доверие. И я считаю, что доверие – это самая главная ценность в нашей компании.

Адизес : Доверие и уважение – это фундамент методологии Адизеса.

В прошлом году в Монтеррее было наводнение. Река подле вашего завода вышла из берегов и затопила целый район. Все предприятия закрылись. Что произошло во Frisa?

Гарза: Это очень интересная история. В 2010 году было страшное наводнение. Один из заводов полностью затопило. Производство в Монтеррее остановилось. Большая беда! Но интересно то, что сотрудники пришли, чтобы оценить ущерб, причиненный заводу. Когда они поняли масштаб проблемы, они позвали на помощь своих родных.

Я в это время путешествовал. Когда я позвонил в Монтеррей на следующий день, я был шокирован: я приехал на завод и увидел, что не только наши сотрудники, но и их родственники и соседи по району пришли, чтобы расчистить цеха. Кое-кто из местных на время перебрался на завод, чтобы избежать наводнения, и мы развозили воду и продукты по району. Больше всего меня поразило, что нашим сотрудникам пришли помогать их семьи.

У многих пришли дети, жены и мужья. За две недели мы восстановили производство, в то время как многим предприятиям в нашем регионе потребовалось два месяца, чтобы вернуться к работе.

Адизес : В рамках методологии Адизеса мы говорим, что руководство компании не должно быть элитой. Предпосылка, что «мы – руководство, а они – рабочие», ведет к дезинтеграции. В методологии Адизеса мы все – одна семья. Каждый рабочий равен менеджеру.

Что впечатляет в этой истории – что рабочие не ждали инструкций от руководства, чтобы прийти и начать расчищать цеха. Они проявили инициативу. Потому что чувствовали, что это их имущество. Они по-настоящему лояльны компании. Никто им не говорил, что делать. Но они привели свои семьи и своих соседей и за две недели восстановили завод. Цеха начали работать, в то время как конкуренты еще два месяца восстанавливали производство. Это просто потрясает.

Эдуардо, а что вы извлекли из методологии Адизеса лично для себя?

Гарза: Много разного. Но лучше всего вспоминается жизненный цикл организации. Когда разбираешься в жизненном цикле, начинаешь отлично видеть, что для компании хорошо в конкретный момент. И можешь сразу определить, когда приходишь в компанию, находящуюся в фазе Аристократии. Это сразу видно. Я об этом всегда думаю, особенно когда посещаю компании своих клиентов или поставщиков и вижу там элементы Аристократии. Понятно, что эти компании начинают стареть.

Я стараюсь об этом не забывать, чтобы избежать Аристократии в нашей компании и сохранить ее в состоянии Расцвета. Или по крайней мере не вступить в Аристократию, ведь это переломный момент, и после этого начинается старение.

Еще я узнал о «ловушке учредителя».

Помимо этого – очень хорошо разобрался в концепции РАЕІ. Всё это для меня крайне важно, потому что я нанимаю людей, чтобы они меня дополняли. Я знаю, что с точки зрения синергии, если вы работаете с человеком, который думает точь-в-точь как вы, то один плюс один получается два. Когда работаете с кем-то, кто мыслит по-другому и вы не можете найти общий язык, то один плюс один выходит ноль. Но зато когда вы окружаете себя людьми, которые от вас отличаются, у которых другие точки зрения, но вы при этом знаете, как взаимодействовать, как общаться, как принимать решения, – тогда один плюс один равно трем. Вот это синергия.

Я осознал, что очень важно окружить себя людьми, которые мыслят по-другому и имеют другие точки зрения.

Я понял, что очень важно окружить себя людьми, которые мыслят по-другому и имеют другие точки зрения. И если у вас на вооружении методология Адизеса, если сформировалась культура взаимодействия между вами и такими людьми – вы их слушаете, они с вами разговаривают. Например, если возникает проблема на производстве, я говорю: «Пусть придет хозяин процесса» – надо выслушать рабочего, он ведь разбирается лучше нас.

Нам нужны люди, способные мыслить по-другому, с другой точкой зрения. Если к ним прислушиваться, выслушивать разные точки зрения в группе, получаются более эффективные решения. Это еще один урок, который я извлек из методологии Адизеса.

Ну и доверие и уважение, о которых мы уже говорили.

Адизес : А что Blue Book?

Гарза: Это очень важная система измерения. В нашей компании важную роль занимает

разделение прибыли, а это невозможно без системы правильного измерения результатов труда. Для нас очень важны Blue Book и Black Book. Blue Book – это система измерения, которая оценивает такие индексы, как объемы продаж и производства – в тоннах и цифрах. Black Book оценивает качество: своевременную доставку, единообразие деталей, уровень услуг, отношения – всё то, что невозможно измерить цифрами, в терминах продаж, прибыли и так далее.

Благодаря этим двум системам измерений – Blue Book и Black Book – в компании сформирована подотчетность, как подразделений, так и отдельных сотрудников. Я бы сказал, что это один из трех важнейших элементов методологии Адизеса: система измерений, различия во мнениях и важность командной работы для выработки общих идей.

Адизес : А помогли ли вам эти элементы в личной жизни?

Гарза: Безусловно. Это пронизывает всё. Проникаешься этими ценностями – и применяешь их в равной степени и в семье. Даже когда мои дети еще были маленькими, я всегда их спрашивал при планировании поездок: где бы им хотелось побывать? Я всегда прислушивался к их мнению, как и к мнению моей жены.

Я состою в советах директоров нескольких компаний, и мне везде говорят, что я думаю по-другому.

Глава 6

Из коммунистического гражданина в предприниматели Газменд Хакхиа, предприниматель в области логистики, туризма и образования, Тирана, Албания

Газменд (Гази) Хакхиа – так называемый «параллельный» предприниматель: бизнесмен, который управляет многочисленными компаниями. Он начал с нуля в стране, опустошенной коммунизмом. Открыв фирму по продаже запчастей для автомобилей, он стал представителем General Motors в Албании и лицензированным партнером Budget и Avis (компании по аренде машин), а затем стал ведущим туроператором для зарубежных предпринимателей, интересующихся импортом в Албанию. Основной трудностью на его пути было развитие бизнеса в стране, борющейся с нищетой и пережитками коммунизма.



Доктор Ицхак Адизес : Я специально хотел пригласить Гази, потому что он живет в стремительно развивающейся стране. Многие совсем ничего не знают об Албании. Поэтому я считаю, что будет очень интересно послушать одного из ведущих албанских бизнесменов. Гази, почему бы не рассказать для начала что-нибудь интересное об Албании?

Газменд Хакхиа: Албания – это страна в Юго-Восточной Европе, часть Балканского полуострова. Ее столица – Тирана. Официальное население составляет 3,6 миллиона, живущих на территории размером 28 тысяч квадратных километров.

Мы граничим с Косово, Черногорией, Македонией и Грецией. Это сухопутные границы. По морю мы также соседствуем со странами Адриатики (в частности, Италией) и побережьем Ионического моря.

Официальное население в 3,6 миллиона – это недостоверная картина. Про Албанию часто шутят, что наш основной экспорт – это наши граждане. Больше албанцев живет за рубежом, чем на родине. Это быстро развивающаяся страна с очень молодым населением, крайне предприимчивым по натуре и чрезвычайно заинтересованным в том, чтобы стать частью развитого мира. Мы готовы наверстать упущенное во времена коммунизма.

Адизес : Давайте подробнее поговорим о коммунистическом периоде. На протяжении пятидесяти лет, начиная со Второй мировой войны, Албания была изолированной страной, которой управлял диктатор. Ее границы были полностью закрыты. Никто не мог въехать и никто не мог уехать. Для каждой албанской семьи был построен бункер. Я бывал в Албании. Едешь по дороге – и повсюду бункеры. У каждой семьи был такой, на случай нападения.

Расскажите что-нибудь про времена под властью диктатора, Энвера Ходжи.

Диктатор полностью закрыл страну.

Хакхиа: Я родился в Албании в 1968 году. Когда Албания открыла границы, мне было двадцать два года. На протяжении долгих лет мы не представляли себе, как живут за рубежом. Столько было паранойи, догмы и индокринации. К счастью, когда Албания открылась окружающему миру, мы смогли построить очень хорошую систему ценностей. Но во времена коммунизма жизнь была очень, очень тяжелой. Просто нет слов, чтобы адекватно описать положение дел в те годы. Все было в дефиците, особенно в последние восемь лет,

когда сильно не хватало продуктов питания.

Практически всего не доставало, но особенно не хватало просвещения, материалов для чтения и информации о происходящем в окружающем мире. Внутри накапливалось давление. Люди начали нелегально смотреть иностранные телеканалы. Так они видели своими глазами, что происходило на другом конце света. Благодаря этому, да минимальному сообщению с другими нациями, люди начали догадываться, что окружающий мир может быть лучше. В то же время тяжелые условия жизни, замучившие людей до мозга костей, уже невозможно было терпеть. Это, в совокупности с другими факторами, привело к революции 1990 года.

Очень немногим доводилось путешествовать за пределами страны. Я получил свой первый паспорт, когда Албания открыла границы в 1990 году. И частных автомобилей тоже практически ни у кого не было до 1990 года.

В 1996-м я открыл свою первую компанию. Я вернулся домой после учебы в США и два года проработал на правительство. Моя семья полуформально занималась бизнесом, привозя всё, что помещалось в багаж, из Турции. Они там закупались товарами согласно своему представлению о том, чего не хватало на албанском рынке: например, сестра с мужем ездила в Турцию покупать одеяла, потому что думала, что на текстиль большой спрос. Однажды им позвонил друг и сказал, что есть большая потребность в запчастях. И так мы начали бизнес по импорту запчастей. Спустя год мы все еще были на стадии концепции. Подали на лицензию, чтобы стать представителем General Motors в Албании, – и нас одобрили. С этого начался мой бизнес в 1996 году.

Сейчас я активно занимаюсь бизнесом, связанным с автомобилями и автоуслугами, туризмом и образованием. Мы владеем местными офисами Avis Rent-a-Car и Budget Rent-a-Car и представляем General Motors в Албании. А также мы являемся крупнейшим и наиболее быстро развивающимся туристическим оператором для деловых поездок в Албанию.

Помимо этого я совместно с тремя другими предпринимателями основал самый престижный университет в Албании. Он называется POLIS, и там можно пройти обучение и получить степени в таких областях, как искусство и дизайн, архитектура, градостроительство и охрана окружающей среды. И наконец, что не менее важно, я сам читаю лекции по предпринимательству и искусству управления.

И одновременно руковожу консультационным бизнесом – в основном, потому что мне это нравится.

Адизес : Как тяжело было начать бизнес в развивающейся стране? Каковы особенности предпринимательства в развивающейся экономике?

Хакхиа: Я, конечно, многое почерпнул в развитых странах. Но в то же время в среде предпринимательства в Албании есть свои уникальные элементы. Общая черта по всему миру – то, что предприниматель должен понимать реалии бизнеса и быть готовым изменяться вместе с окружающей средой.

Возможность открыть бизнес в такой развивающейся стране, как Албания, – это само по себе удача, потому что, во-первых, здесь живут умные люди, и, во-вторых, мы только что попрощались с коммунизмом и спешим нагнать упущенное. Если вы знаете, как играть по правилам, вы можете открыть здесь любой бизнес и добиться в нем успеха. Это очень здорово. Возможности не ограничены так, как в других странах. Даже наоборот, мы очень открыты.

Хотя, с другой стороны, открыть здесь бизнес непросто, потому что сложно получить доступ к деньгам и финансированию и заслужить доверие партнеров. На Западе устоявшейся компании намного проще заручиться доверием партнеров, чем в Албании.

Можно открыть здесь любой бизнес и добиться в нем успеха, если вы знаете, как играть по правилам.

Я люблю выражение: «Делайте из лимонов лимонад». Мы, наверное, так и сделали. В трудных экономических условиях в Албании мы попытались произвести впечатление и заслужить доверие зарубежных партнеров. Мы им показали, что мы тоже достойные люди. Убедили, что нам нужно и можно доверять. И у нас получилось.

Так что теперь эта проблема не так распространена. Албания повзрослела. Она быстро развивается, обрывает деловыми связями. Я считаю, что мы заслужили свое место в деловом сообществе.

Адизес : Вы сказали, что надо играть по правилам. Что вы имели в виду?

Хакхиа: Есть определенные правила ведения бизнеса в Албании. Здесь нужно знать, как избежать потенциальных ловушек. Это очень важно. Также важно, каким человеком вы хотите прослыть. Какими принципами вы руководствуетесь в бизнесе? Придерживаетесь ли вы этих принципов? Это играет большую роль.

В развивающихся странах часто бывает, что люди пережили разные неприятности и теперь готовы поступиться своим честным именем и принципами ради краткосрочной выгоды. Это очень опасно. Нам удалось избежать этой ловушки, мы – уникальный случай. В то же время это подчеркивает, что мы находимся на границе развивающегося и развитого мира... Главное – соблюдать правила игры.

Адизес : Вы говорите о ловушках и о том, как важно придерживаться принципов. Опишите, какие ловушки подстерегают менеджеров в развивающихся странах.

Хакхиа: Мне представилась возможность пожить в других странах. В Албании я прожил двадцать два года, и после учебы в Университете Колумбии у меня был выбор: остаться в Нью-Йорке или поработать где-нибудь в Европе. Но я решил жить и работать в Албании, потому что, прежде всего, люблю свою родину. Я ей лично предан. Я хочу увидеть Албанию на карте наравне с развитыми странами. Ну и, конечно, вместе со страной растет и мой бизнес, и это тоже меня радует.

Говоря о ловушках, я не имею в виду, что они характерны только странам Балканского полуострова или только развивающимся странам. Они встречаются везде. Одна из самых распространенных ловушек, как я уже упомянул, – это краткосрочная выгода. Особенно это случается с людьми, которые только-только преодолели нищету. Нас объединяют не долги, а равное распределение бедности. Когда в 1990 году нас освободили из-под диктаторского ига, практически всё население было в равной степени бедным. Вся страна жила одинаково, вплоть до того, как мы одевались, потому что при коммунизме на полках ничего не было и все носили одно и то же.

Так что на старте мы все были равными. Единственная разница заключалась в том, что кто-то всю жизнь прожил по принципам, и еще были люди, морально и физически лучше подготовленные к новым правилам игры. Я считаю, что моя семья и друзья, например, были физически и морально более готовыми. Мы крепко держались за свои принципы. Они служили для нас ориентиром.

По дороге нас подстерегало много ловушек. Иногда приманка была крайне заманчивой. Например, коррупция. Поверьте, очень легко было поддаться коррупции. Конечно, поначалу побаивались, потому что это было незаконно. В то же время в нашей культуре это считается допустимым – как взаимовыгодная сделка. Но мы никогда себе этого не позволяли.

Адизес : Как вам удалось этого избежать? Как вам удается сохранять видение долгосрочных перспектив и не преследовать краткосрочную выгоду?

Хакхиа: Оглядываясь на прошлое, я всегда был человеком, преданным своим принципам. Я не хочу эксплуатировать слово «принцип», но личные принципы и честность – это основа моего характера, моей семьи и моих дружеских отношений.

Помню, когда я работал туристическим гидом по Албании в коммунистические времена, мы с остальными гидами были близкими друзьями. Я всегда был искренним в отношениях с ними. Часто бывало, что я что-то такое говорил, за что можно было попасть в неприятности – даже в тюрьму. Я люблю заводить дружбу, часто приглашаю людей выпить кофе за свой счет, даже во времена, когда у меня был совсем маленький заработок. Многие

знакомые стали верными друзьями. Помню, их всегда удивляло: «Как ты платишь за наш кофе, при твоём-то заработке экскурсовода?»

Мною всегда движет принцип: не бойся думать масштабно.

Мной всегда движет принцип: не бойся думать масштабно. Когда в 1990 году я поехал в Америку, помню, мне многие говорили: «Уезжай навсегда». Да, я мог бы найти там работу, заработать денег, и моя жизнь сложилась бы иначе. Но я вложил два с половиной года в чрезвычайно дорогую учебу в Университете Колумбии, а потом вернулся в Албанию.

В каком-то смысле я хорошо вписываюсь в общую картину в Албании. Я стремлюсь к амбициозным целям. Меня всегда привлекали дерзкие цели. И это помогает мне держаться в стороне от ловушек, какой бы привлекательной ни была приманка. Я их категорически избегаю.

Адизес : Такие люди, как вы, которые всем делятся, живут по совести и любят родину, часто начинают заниматься политикой. Вы служите младшим советником председателя парламента. Вас приглашали пойти на государственную службу. Почему вы отказались, если судьба Албании вам не безразлична?

Хакхиа: Я считаю, что у людей есть масса разных способов и вариантов, как сделать вклад в развитие страны. Где бы я ни был, я стараюсь принести пользу стране, и куда бы я ни поехал, у меня всегда появляется возможность это сделать, потому что меня везде принимают как «Мистера Албания». Так что, в каком-то смысле, я создаю Албании славу. Это, на самом деле, большое бремя. Но повторяюсь: я всегда рад деловым возможностям и идеям, ведущим к новому бизнесу. Я сериальный – «параллельный» – предприниматель. Это мною движет, это меня радует.

Я много думал о своем характере. Предпринимательство – это то, что меня больше всего привлекает, больше, чем что-либо другое. Поэтому я активен в политической среде – советую, делюсь мнением. Но самое важное для меня – я знаю, что есть еще такие горы, которые я не покорил, в личном плане. Я счастлив, что занимаюсь тем, чем занимаюсь, потому что я постоянно бросаю себе вызов. Я постоянно ставлю дерзкие задачи перед своим окружением. Я создаю новую среду, новую культуру. И все это происходит в Албании при поддержке зарубежных партнеров. В этом смысле я считаю, что приношу огромную пользу своей родине.

Известно, что в развивающихся странах принято, так сказать, смазывать бюрократическую машину.

Адизес : Известно, что в развивающихся странах принято, так сказать, смазывать бюрократическую машину – давать на лапу под столом, чтобы продвигаться в отношениях с правительством. Как вам удастся добиваться успеха, несмотря на разницу в принципах с чиновниками?

Хакхиа: Было бы ошибкой считать, что коррупция является всеобъемлющим принципом в стране. Я здесь работаю, потому что тут многие компании и многие организации играют по-честному, благодаря чему нам удается бороться с репутацией Албании как бедной и коррумпированной страны.

Для меня это деловая возможность, потому что здесь есть честные бизнесмены и компании, в которых работают хорошие люди и складывается хорошая культура, как у нас. В то же время одна из проблем честных людей – можете ли вы придерживаться своих принципов. Опять же я сам так поступаю. Я преподаю на магистерской программе по искусству управления и предпринимательства и сам стараюсь быть примером для других. Сам стараюсь поступать так, как учу поступать других.

Я делаю важное дело, но и сам для себя извлекаю пользу: учусь. Отбираю самых лучших кандидатов в свою команду, чтобы мы могли достичь очередной цели.

Я хочу этим сказать, что нельзя позволить себе замарать руки. Когда вы работаете, как

я, с первосортными людьми, вы никогда не сможете себе позволить играть по-грязному. Вы всегда предпочтете честную игру.

Адизес : Вы ездили на конвенции Института Адизеса в Сербии и Санкт-Петербурге. Вы даже спонсировали конвенцию в Тиране несколько лет назад. Ваша щедрость не знает границ. Чем вас так привлекает методология Адизеса?

Хакхиа: Назову три вещи. Во-первых, ее основатель. Вы, Ицхак, для меня как свет, который ведет меня сквозь трудности. Я счастлив и чрезвычайно польщен, что удостоен высокой чести считать вас своим другом и учителем.

Во-вторых, я считаю методологию Адизеса очень интересной, очень сложной и в то же время практичной – по контрасту со многими другими методиками.

И в-третьих, я искренне обожаю качество и уровень людей, которые работают в Институте. Это не просто специалисты, а сердечные люди, и я люблю с ними общаться. Как вам известно, на две конвенции я приезжал со всей семьей. Мне очень нравится, что там происходит. Я очень многое для себя выношу из поездок на конвенции Института Адизеса.

Адизес : Какая концепция методологии Адизеса вам наиболее близка? Что вы применяете на практике?

Хакхиа: Если бы вам довелось поприсутствовать на одном из моих заседаний с руководством, вы бы обнаружили, что я очень многое позаимствовал из вашей терминологии, особенно концепцию колоколообразной траектории. Она мне очень близка, и я ею руководствуюсь.

Адизес : Вы имеете в виду траекторию жизненного цикла организации?

Хакхиа: Точно. Например, мы часто спрашиваем наши филиалы: вы находитесь в стадии Давай-Давай или в стабильном положении? Если они говорят, что приближаются к стабильности, я понимаю, что пора начинать процесс с начала, иначе мы погибнем – начнется стадия Аристократизма, а я это терпеть не могу. Мы очень осторожны. Мы постоянно применяем концепцию жизненного цикла – не только я, но и вся моя команда.

Мои сотрудники любят занимать у меня книги, особенно вашего авторства. Проблема в том, что они потом их не возвращают. Мне от этого и грустно, а радостно, потому что я постоянно получаю книги от вас и восполняю свои запасы.

Кстати, вы знаете, что я состою в Организации Молодых Президентов (YPO). Мои коллеги по организации прослышали, что методологию Адизеса обсуждали в бизнес-школе Гарварда. Так что кто-то вас упомянул, и я сказал: «Ну да, а я лично знаком с доктором Адизесом». Потом мы с вами разговаривали, и вы отправили мне свои книги. Когда в апреле 2011 года группа из YPO приезжала в Албанию ко мне в гости, самым большим сюрпризом и подарком для них стали ваши книги. Они их сейчас читают. Мне кажется, членам YPO они очень пригодятся.

Адизес : Вы мне говорили, что вам пришлось закрыть семь из тринадцати компаний. Почему? Как трудно (я говорю не о финансах, а о чувствах) закрыть свою компанию?

Хакхиа: Очень трудно. Об этом не многие знают, потому что поначалу я думал, что, когда проваливаешься в бизнесе, это плохо. Но теперь я понимаю, что неудачи – это самая важная возможность чему-то научиться в жизни. Помните, я как-то сказал, выступая на конвенции: «Если бы я закатал брюки, вы бы увидели шрамы на моих коленях».

У меня были веские основания закрыть семь компаний. Я понял, что от плохих проектов нужно избавляться. Они не оправдывали вложенные мной и моей командой время и усилия. Возможно, это были прекрасные идеи, но реализация была ошибочной или время было неподходящее.

В ходе одного или двух проектов поменялось мое изначальное к ним отношение. Но я не хотел просто взять и закрыть их. Я предложил кому-то другому взять их на себя. Сказал, забирайте бесплатно – я просто не хочу этим больше заниматься, потому что мое время очень ограничено. У меня всего двадцать четыре часа в день, и от того, как я их провожу, многое зависит.

Закрыть их было не просто, но я себе сказал, что мне необходимо с ними расстаться.

Нельзя продолжать за них хвататься и терять деньги. И ничего плохого в этом нет. Так что я их закрыл и теперь чувствую облегчение.

Я научился открыто противостоять плохим ситуациям.

Адизес : Выходит, преодолеть боль при закрытии своего бизнеса вам помогло осознание своей ошибки?

Хакхиа: Именно так. Было непросто. Я вытягивал эти компании по очень многу лет, потому что не был готов принять решение. Но я вырос в личностном плане и научился, как действовать прямо даже в плохих ситуациях. Я спрашиваю себя: какие критерии позволили бы мне продолжать этот проект? Если он для меня слишком мал или не создает никакой ценности, тогда какой в нем смысл? И я его закрываю.

Над некоторыми проектами я начинал работать в самое сложное время в моей жизни. Когда у меня ничего не было. И дошло до момента, когда я понял: либо я закрою бизнес, либо обанкрочусь.

Адизес : Джордж Сорос, один из богатейших людей на планете, в своей книге пишет: «Я не умнее окружающих. Я просто быстрее замечаю и исправляю свои ошибки». Это сильно. Большинство осознает свои ошибки, когда потрачены миллионы долларов. Тогда они решают принять корректирующие меры и тратят еще несколько миллионов. Невозможно переоценить способность и решимость, силу характера, необходимые, чтобы признать ошибку и оставить прошлое позади.

У вас так много разных проектов. Как вы балансируете работу и личную жизнь?

Хакхиа: Я сам себе часто задаю этот вопрос. Я научился не контролировать каждый шаг подчиненных. Я стараюсь всегда быть в курсе дел и делать работу, которую не может сделать никто другой. Но в то же время я выработал точку зрения, что между работой и личной жизнью нужно поддерживать баланс. Я понимаю, что мое время на Земле ограничено, поэтому мне нужно как можно больше сделать для моих детей.

В частности, я объединяю деловые поездки с поездками в удовольствие. Например, когда я езжу на конвенции Института Адизеса, я и учусь, и завожу новых друзей, и провожу время со своими детьми – а они проводят время с другими детьми. Так что я извлекаю дополнительную пользу.

Как я уже упоминал, я научился находить людей, которые в чем-то лучше меня, и меня очень радует, что они работают лучше меня. А я в это время занимаюсь делами, которые мне идеально подходят. У меня ушло много времени на то, чтобы это понять и чтобы разобраться, как поступать и как получать от жизни максимальное удовольствие.

Адизес : А ошибки вы допускали?

Хакхиа: Безусловно. Много раз. Если вы спросите, когда я последний раз ошибался, я скажу: «Наверное, часа два-три назад». Во многом зависит от определения ошибки. Это не обязательно означает упасть и разбить нос в кровь. Ошибки принимают разные формы. Они бывают всякие. Но самое важное – это как вы с ними разбираетесь. Или, как говорится, как быстро вы поднимаетесь на ноги и готовы снова бежать.

Самое важное – это знать, почему вы провалились.

Очень важно, когда вы совершаете ошибку, чему-то из этого научиться. Потому что если я не извлек урока и снова упал, значит, я дурак. Все мы бываем в дураках, и неоднократно. Но проблема заключается в том, чтобы принять вызов, разобраться, почему я упал и как этого избежать в будущем.

Адизес : Расскажите, что за ошибку вы сегодня допустили? И чему научились?

Хакхиа: Мне кажется, я слишком погорячился в ответ на письмо, в котором меня поставили в копию. Мне не следовало на него отвечать. Я его увидел и, знаете, как бывает, в качестве президента компании бросился отвечать. И, как мне кажется, перегнул палку. В

определенном смысле я отодвинул людей, непосредственно отвечающих за вопрос, когда ответил вместо них. Я им потом сказал, что это не мое дело. Чему я научился – тому, что когда вы возлагаете на кого-то обязательства, задачу, то нужно их уважать до конца.

Как только я отправил ответ, так немедленно осознал, что это было не мое дело. Я увидел реакцию одного из коллег и сказал: «Я очень извиняюсь. Я так больше не буду». И на самом деле почувствовал, как усваиваю урок: сказал себе, что больше не буду горячиться. Это трудно, потому что я очень люблю свою работу и иногда меня обуревают эмоции.

Это еще одна область, о которой я размышляю в терминах эмоциональной интеллигентности: я считаю, что с каждым днем становлюсь более зрелым, но в то же время вижу много промахов, которые допустил. Что с ними делать? В конечном счете, я считаю, что становлюсь лучше.

Адизес : Много лет назад один клиент рассказал мне такую историю. Он обанкротился. Потерял все деньги в неудачной сделке с недвижимостью, когда наступил кризис. Потом он восстановился и стал одним из крупнейших застройщиков в Мексике. Когда я его спросил, как ему удалось снова встать на ноги, он ответил так: в жизни есть три важнейшие ценности, которых жалко терять. Можно потерять деньги, можно потерять свой дом. Но есть три вещи, которые терять нельзя. Во-первых, это здоровье. Когда люди разоряются, они часто попадают в настоящую беду из-за того, что запускают себя, страдают депрессией. Не дай Бог они начинают думать о самоубийстве. Они разрушают свое здоровье.

Во-вторых, это семья. Когда люди попадают в неприятности, они часто начинают ругаться с родными, обвинять друг друга, и так семьи разваливаются. Этого надо избегать.

Третья ценность – это друзья. Если вы сохранили здоровье и семью, если у вас есть друзья, вы сможете снова встать на ноги. Потому что у вас есть все необходимые для выживания ценности. Если их потерять, потеряешь всё.

Хакхиа: С этим невозможно не согласиться. Это ценный совет для всех слушателей. Я именно так себя и чувствую, когда проваливаюсь. У меня есть друзья, есть здоровые, красивые, хорошие дети дома, которые приносят мне радость. У меня прекрасная семья и прекрасные друзья. Я знаю, что они будут рядом, когда мне нужна будет помощь, – а я им помогу, когда им это будет нужно. В этом истина. И для меня это очень, очень важно. Жизненно важно.

Пользуясь терминологией Адизеса, вы учите о внутренней интеграции и дезинтеграции, и это именно то, о чем я говорю. Если вы совершили ошибку, но у вас внутри полная интеграция, то вы способны сразу разрешить любые внешние проблемы. Если же вы дезинтегрируетесь внутри, то вам не удастся собраться и преодолеть внешние трудности.

Всё взаимосвязано, и потому жизнь сложна.

Когда вы не честны с собой, нельзя рассчитывать, что окружающие будут честны с вами.

Адизес : Вы сказали: «Я ошибся. Я извинился». Часто бывает, что, когда люди совершают ошибку, это мешает им это признать. Они винят окружающих. Не хотят брать на себя ответственность. Они сами с собой не честны.

Когда вы не честны с собой, нельзя рассчитывать, что с вами будут честны окружающие. Если вы не живете по принципам, то как можно ожидать принципиального поведения от остальных?

Успех на руководящей должности, успех в роли лидера зависит от возможности преодолеть свое эго. Честный ли вы человек? Следуете ли принципам, боитесь ли признать свои ошибки, посмотреть правде в лицо и сказать: «Я ошибся»? Ошибки допускают все. Важна не ошибка, а как быстро вы после нее встанете на ноги.

Гази, как выглядит ваше будущее? Чего вы боитесь?

Хакхиа: Когда я думаю о будущих трудностях, я называю их горами, потому что мне нравятся трудные задачи. Я, например, хотел бы выйти на международный рынок. А также

хотел бы построить команду высшего класса. Это перекликается с тем, что мы раньше обсуждали, в части честности.

Мне отведено ограниченное время на Земле, а также ограниченный объем власти и умений. Поэтому я верю в то, что другие люди, которые меня в чем-то превосходят, могут меня дополнять. Вместе мы привносим в игру синергию. Я это понял довольно рано в жизни и стараюсь руководствоваться этим правилом, поскольку это единственный путь в будущее.

Что касается развития на международном рынке с помощью первоклассной команды – это образец того, как я двигаюсь в будущее. У меня обозначено несколько специфических областей, в которых я пытаюсь быть более активным и более вовлеченным.

Такого момента, когда можно подняться на сцену и сказать: «Я закончил», не будет.

По поводу страхов перед будущим, один из основных – это рост. Мне кажется, что мы растем слишком быстро. Я хочу убедиться, что рост происходит параллельно развитию сотрудников. Я боюсь – скорее, опасаясь, – что сотрудники могут быть не готовы к изменениям.

Одним из источников беспокойства для меня и для всей команды является коммуникация. Я хочу, чтобы у нас было единое видение: куда мы хотим двигаться и чем я хочу заниматься. Я хочу, чтобы все в команде знали, куда мы движемся и каковы наши задачи (и видение). Моя команда продает наши услуги и демонстрирует наше видение за рубежом. Это для нас очень-очень важно. Этого непросто добиться, потому что не все идут нога в ногу. Так что вопрос заключается в том, как эту проблему решать. Мы пытаемся, и важно не ошибиться.

В Тиране мы открыли академию управления, куда люди ходят слушать лекции и обмениваться идеями. Мы принимаем самое активное участие: спрашиваем, что людей беспокоит? Где мы должны быть? И пытаемся принять услышанное во внимание. Не то чтобы все со всем соглашались. Не все люди толковые, однако люди больше знают о наших решениях, чем в прошлом, и лучше понимают, куда мы идем.

Адизес : Когда я в прошлый раз задал вам этот вопрос, вы ответили по-другому. Вы боялись, что растете слишком быстро, что вы стали таким занятым, что у вас не хватает времени на детей.

Хакхиа: Это другой страх, о котором я редко говорю, хотя он постоянно меня преследует. Что с этим делать? Я об этом постоянно думаю, потому что дети растут, а я не могу сказать, что хорошо их знаю. Это очень неприятно. Я это понял и живу с этим. Сегодня я стараюсь видеть позитивную сторону и решать эту проблему.

Я пытаюсь ее решить при поддержке жены. Согласно вашей методологии, мы определили политику и пытаемся достичь желаемого. Я считаю, что у моей жены это очень хорошо получается. Я стараюсь следовать ее примеру, но это одна область, в которой жена меня превосходит. Но я у нее учусь. Мы стараемся быть ближе к нашим детям. И вижу их реакцию. Их реакция становится всё более позитивной.

Это один из моих страхов, так что я пытаюсь его разрешить. У меня есть план действий. Проблема заключается не в том, чтобы выработать план действий, а в том, чтобы его придерживаться. И внедрять его в жизнь – это самое сложное.

Адизес : Всем моим клиентам, таким же предпринимателям, как и вы, я рекомендую следующее. Часто слышишь: «Я займусь планированием, как только освобожусь, как только разберусь с текущими проблемами». Вы никогда не освободитесь. Вам никогда не удастся достичь состояния, где вы можете сказать: «О, я закончил все дела, теперь у меня есть время заняться планами». Другими словами, не следует ждать, пока появится время на планы. Нужно это время создавать. То же и с семьей. Не рассчитывайте, что у вас появится время на семью. Нет-нет-нет. Вы должны это время создавать.

Вот как это делается: откройте календарь и зарезервируйте несколько дней, в первую

очередь, для себя. В эти дни вы посвятите себе – будь то посредством медитации, прогулки, занятия спортом, чтения книги, музыки. Время для себя – это исключительно важно.

Далее, зарезервируйте время для семьи. Я рекомендую отдельно выделить время для семьи в целом, потом время для жены или мужа отдельно и отдельно время для каждого ребенка. Потому что время, проведенное со всей семьей, не равнозначно индивидуальному вниманию.

А в оставшееся время делайте все остальные дела.

Таким образом, вы разберетесь с интеграционным (I) компонентом PAEI. Далее нужно планировать предпринимательство (E): время для изменений, роста и развития. Чем вы собираетесь заниматься, сколько времени вам нужно на то, чтобы поменять направление? Зарезервируйте его в календаре. Что осталось? Некоторое время на администрирование. Пометьте его в календаре: это дни, которые я собираюсь потратить на администрирование. А всё, что остается, – это непосредственно работа.

Следите, чтобы главным приоритетом была интеграция. Интеграция себя с собой и с семьей. Следом идет внедрение изменений. Люди не уделяют этому достаточно внимания и времени. Мы слишком заняты другими делами. Далее идет администрирование и, наконец, рутинная работа. А люди делают наоборот: на первое место ставят рутинную работу, потом делают административные дела, когда наступает острая необходимость, а в оставшееся время кое-как находят возможность заниматься изменениями и предпринимательством. И на себя совсем ничего не остается.

Не попадите в эту ловушку. Один мой клиент, очень крупный предприниматель, построил огромную компанию. И говорит мне: «Знаете, всё, что я помню о своих детях, – это как они родились и как женились. А в середине ничего не помню». Что это за жизнь? Так что будьте осторожны.

Вы говорите, вы хотите развиваться на международной сцене, но не знаете, как это сделать. Нужно быть осторожным, потому что международное расширение – это не значит делать больше того же самого. Выход за границу – это смена парадигмы в поведении, стратегии и видении. Например, ресторанное дело. Когда один мой знакомый открыл второй ресторан, оказалось, что это совершенно другой бизнес. Не то же самое, что управлять одним рестораном. Теперь он заправлял ресторанной сетью, а не рестораном.

Аналогично, когда вы расширяетесь с местного уровня, уровня страны, на международный уровень, это другой бизнес. Это другие законы, другая валюта, другие культуры, другие управленческие принципы, другая система вознаграждений. Это смена парадигмы. Не заблуждайтесь, что будет то же самое.

К этому нужно подготовиться не только морально, но и в плане временных затрат. В противном случае расширение может совершенно разрушить ваш местный бизнес, пока все ваши усилия брошены на международный рынок.

Как подобрать команду? Как вы определяете, кто хорош, а кто плох, когда оцениваете работу?

Хакхиа: Я научился доверять своей интуиции. В жизни мне повстречалось много разных типов. В качестве предпринимателя и лектора я встречаю много разных людей, и у меня выработался определенный инстинкт в отношении их поведения. Я смотрю, как они себя ведут, слушаю, что говорят, наблюдаю, как реагируют в разных ситуациях. Я склонен доверять людям. Очень часто я был за это вознагражден. В ряде исключительных случаев, конечно, я ошибался.

Я пытаюсь рассмотреть истинный характер человека внутри внешней оболочки.

Я пытаюсь оценить человека в совокупности. Пытаюсь увидеть истинный характер внутри внешней упаковки, с которой общаюсь. Тогда я могу человеку доверять. Я в него или нее вкладываю, и дальше мы работаем вместе.

Адизес : Чтобы нанимать хороших сотрудников, недостаточно оценивать их с помощью психологических тестов и собеседований. Как вы сказали, нужно прислушиваться к своему инстинкту. Нужно слушать свою интуицию. А для этого нужно доверять себе. Это чрезвычайно важно: прежде чем доверять окружающим, нужно доверять себе.

Глава 7

Президент, который всегда был доступен

Дэн Мэйден, бывший президент Applied Materials, Силиконовая долина, Калифорния

Когда Дэн Мэйден пришел в Applied Materials в 1980 году, объемы продаж компании составляли от 30 до 50 миллионов долларов. Четыре года спустя, когда они пригласили доктора Адизеса для консультации, продажи выросли до 400 миллионов. Двадцать лет спустя, ко времени, когда Мэйден и Адизес покинули компанию, Applied Materials является историей успеха, с годовыми продажами в размере от 10 до 11 миллиардов долларов и устойчивым ростом от 20 до 25 % в год на протяжении двадцати лет.



Доктор Ицхак Адизес : Дэн, когда вы пришли в Applied Materials, какого размера была компания?

Дэн Мэйден: Когда я пришел в Applied Materials в сентябре 1980 года, объемы продаж составляли от 30 до 50 миллионов долларов и снижались. Компания переживала определенные сложности. В 1976 году Джеймса Моргана пригласили возглавить процесс изменений. Он разрешил многие проблемы. А я со своей командой пришел в Applied Materials в 1980 году.

Адизес : В 1980 году я знал, что компанией руководил, а также возглавлял совет директоров, Джеймс Морган. Он приходил послушать мои лекции в Японии. Подошел после лекции и сказал: «Доктор Адизес, я руковожу компанией с продажами в 400 миллионов долларов. Мы бы хотели достичь продаж в размере миллиарда. Вы можете нам помочь?»

Мэйден: Джеймс однажды ко мне подошел и сказал: «Ты слышал про консультанта по имени Адизес?» Я сказал: нет. Он сказал: «Разузнай и скажи мне, стоит ли его нанять».

Потом я узнал, что вы консультировали одно предприятие в Израиле. Я поехал в Израиль и спросил их мнения, а по возвращении мы решили вас пригласить.

Адизес : Как Applied Materials удалось вырасти от 50 миллионов до 11 миллиардов долларов и стать мировым лидером в области полупроводникового оборудования?

Мэйден: Мы создали совершенно новую среду и разработали новые концепции и методологии, в которых очень легко разобраться. По сути, мы внедрили концепции инновации и коммерциализации. Компания должна непрерывно производить инновации, разрабатывать новые продукты, новую методологию и организацию, способные поддержать значительно различающиеся операционные стратегии. Мы следили, чтобы каждые два года запускался новый тип продукции, а раз в четыре года осваивался новый сегмент рынка. Таким образом мы непрерывно развивались на протяжении двадцати лет в среднем на 20–25 % в год.

Предприниматель (Е) всегда был во главе, в центре всего.

Адизес : Дело в инновации. Вы говорите о компоненте предпринимательства (Е), но я думаю, что дело было не только в нем. Вы в значительной степени тип предпринимателя (Е) и, безусловно, привнесли массу предпринимательских идей и управленческого стиля в компании. Но вы также принесли с собой свою способность развить предпринимательский дух в компании в целом. Это зависело не только от вас. Безусловно, вы задавали направление, но вы также сформировали команду, в которой все руководители подразделений умели создавать и руководить созданием инноваций.

Мэйден: Вы совершенно правы. Предпринимательский стиль (Е) был превыше всего, был центральным. Это очень важно. Но также важно, по моему мнению, децентрализовать растущую компанию. Окружить себя людьми, которые могут работать лучше вас, чтобы у вас было достаточно времени для общения с сотрудниками и с клиентами и чтобы вы лучше понимали свою компанию. Тогда вы сможете концентрироваться на стратегии, при этом будучи в курсе каждого нюанса ежедневной деятельности компании.

Поэтому инновация и коммерциализация – это чрезвычайно важные концепции. Сама по себе инновация безусловно недостаточна. Я убедился в этом в Bell Labs, где проработал много лет. И коммерциализация сама по себе тоже недостаточна. Если вы хотите преуспеть в области высоких технологий, вам нужно и то, и другое.

На протяжении более чем десяти лет мы работали в организации, которую вы помогли нам сформировать. Это очень важно. Важно понимать, что каждый элемент организации поддерживает «зеленые» отделы. По определению, «зеленые» отделы – это источник продаж и доходов, и на вершине организации должен стоять предприниматель (Е), который занимается приумножением «зеленого». Я привнес идею, что нужно всегда нанимать таких сотрудников, которые в чем-то лучше вас самих. Когда можно положиться на таких людей и не нужно их контролировать на каждом шагу, тогда у компании обычно хорошо идут дела.

Все менеджеры, которые раньше работали в подчинении у Дэна, впоследствии стали президентами своих собственных компаний.

Адизес : Я читаю лекции по всему миру и в ходе лекций упоминаю ваше имя и рассказываю, чему у вас научился. Не только чему вы научились у меня, но и наоборот. Позвольте мне поделиться этими уроками со слушателями.

Когда Дэн вышел на пенсию, я заметил кое-что очень интересное. После его ухода многих сотрудников уволили либо они сами ушли, когда пришел новый руководитель со стороны со своими собственными идеями о том, кто должен войти в состав топ-менеджмента. Все менеджеры, которые раньше работали в подчинении у Дэна, стали президентами своих собственных компаний. Очень необычно. Как это произошло?

Каждый раз когда я звонил Дэну, президенту компании с оборотом в 11 миллиардов долларов, и спрашивал его, когда мы можем встретиться, он неизменно отвечал:

«Приходите». Это удивительно, потому что в любой другой компании такого размера президент бы ответил мне: «Я найду для вас полчаса на следующей неделе», и потом мы бы кое-как встретились. Дэн просто говорил: «Приходите».

Я думал, может, это потому что я его консультирую, вот он и находит для меня время. Потом я узнал, что любой вице-президент мог просто так к нему прийти. Как он находил на всех время? Как это возможно? Я попросил: «Покажите мне свой календарь». Календарь был по большей части пустым. Здесь встреча, там встреча, но в целом – пусто. Как ему это удавалось?

Если к Дэну кто-то приходил с проблемой и говорил: «Вот у меня такая проблема. Что мне делать?», Дэн расстраивался. Он отвечал: «Слушай, ты же менеджер. Ты руководитель. У тебя должно быть решение. Не приходи ко мне с проблемой, приходи с решением». Если у просителя не было решения, Дэн отправлял его искать со словами: «Приходи, когда придумаешь». Когда тот приходил с решением, Дэн говорил: «Ты всё продумал? Иди обратно и подумай еще».

Он постоянно возлагал поиск решения на подчиненных. Они должны были придумать приемлемое для него решение. Что это такое? Это радикально отличается от типичной работы высшего руководства. Руководители склонны ошибаться. Когда подчиненные приходят к ним с проблемой, они придумывают решение, а потом тратят массу времени, чтобы убедиться, что решение внедряется именно так, как они хотели. Это тяжелая работа.

В случае с Дэном, он заставляет работать подчиненных. Им приходится придумывать такое решение, которое он посчитает приемлемым. И он всегда указывает им, чего не хватает, чтобы они могли свое решение доработать. В результате все подчиненные выработали навыки, достойные лучших президентов. И неудивительно, что они все потом стали президентами своих собственных компаний. Я нигде больше такого не видел.

Дэн, где вы научились требовать от сотрудников решений вместо того, чтобы предлагать свои?

Мэйден: Думаю, корни растут из культуры Bell Telephone Laboratories. Это был центр инновации, источник богатства двадцатого века, не только в США, но повсюду в мире.

Когда вы работаете с блестящими людьми, нужно ставить перед ними дерзкие задачи, иначе они перестают производить результаты. Вам не нужно, чтобы они просто следовали вашим приказам. Вам нужно корректировать среду, в которой они работают. Они создают новые продукты, и руководить ими нужно в форме указаний, в правильном ли направлении они движутся.

Поэтому мы никогда не контролировали своих сотрудников. Мы постоянно давали им интересные задания – не только вице-президентам, но и всем прочим уровням. Например, я не позволял людям приходить с заранее подготовленными отчетами. Я не хотел, чтобы они читали продуманные объяснения. Я хотел видеть, что у них на уме, поэтому позволял им говорить от души, открыто – а потом мы дискутировали.

Мне часто приходилось принимать то или иное решение. Но я хотел слышать мнения окружающих. Я хотел, чтобы они выносили предложения, которые ответственное лицо могло принять или отвергнуть. Это создает совершенно уникальную среду.

Так мы поступали не только внутри компании, но и в отношениях с потребителем. Потому что, в конечном счете, вы продаете покупателю обещание, которое поручаетесь исполнить через два-три года. Ваши сегодняшние разработки достигнут потребителя только два-четыре года спустя, поэтому, когда вы сегодня выслушиваете потребности клиента, вы должны понять, что ему на самом деле будет нужно через два года, – и это вы и пытаетесь ему продать.

Сидит председатель правления, президент компании, и ни слова не скажет.

Но вы всегда должны быть готовы исполнить свои обещания. У нас этой установкой был пропитан каждый сотрудник, от инженера до бухгалтера и менеджера по продажам, на

всех уровнях, от высшего руководства до рядовых сотрудников. Мы все понимали принципы и свою роль в компании.

Адизес : Компании прирастворились к презентациям PowerPoint. Ничего не обсуждают. Может, один вопрос задают, может, два. Скукота. Ни размышлений, ни обсуждения. Дэн никогда не позволял такого. Опишу типичное собрание под руководством Дэна. Вначале я очень удивлялся, что Дэн так тихо себя ведет на совещаниях. Председатель правления, президент компании, и ни слова не скажет. Я начал задумываться, может, он уже морально вышел на пенсию? Почему он всё время молчит?

Потом я понял: пока дискуссия развивается в нужном направлении, он позволяет людям совещаться. Он всегда поддерживает любое обсуждение и открытый обмен идеями. А когда группа по какой-то причине начинает отклоняться от курса, он включается и говорит: «А об этом вы подумали? А что, если?» – и позволяет им продолжать обсуждение дальше.

Он создавал обучающую среду, обмен идеями, а не место для показа презентаций, где люди смотрят на экран и ничего не происходит.

Я хочу вам поаплодировать, Дэн, за то, что вы сформировали в Applied Materials потрясающую культуру.

А потом вы ушли на пенсию. Когда это произошло, они наняли человека со стилем производителя (Р). Он выгнал всех предпринимателей (Е) и поставил у руля административно-производительных сотрудников (РА). И организация пошла креном.

Вы построили эту компанию. Вы на протяжении двадцати лет посвящали ей сердце, душу и мозг. Когда компания вступила в трудные времена, вы отнеслись к этому со спокойствием. О чем вы думали после ухода на пенсию, видя, как в компании ухудшаются дела?

Мэйден: Конечно, было печально видеть, как быстро ключевые сотрудники покидали компанию. Ключевые навыки растворялись. Компания превратилась в пустую скорлупку, которая движется по инерции, позволяя конкурентам (не только в США, но и по всему миру) завоевывать рынок, на котором мы раньше лидировали. Конечно, инерция еще долго держала компанию на плаву. Но она перестала быть ведущей технологической компанией. Они потеряли лидирующее положение в отрасли и стали вторыми по счету. Это печальная перемена. Но жизнь продолжается, и я уверен, что они стоят на пути к восстановлению. Надеюсь, они вернуться на лидирующие позиции.

Чтобы выживать в течение длительного времени и избегать преждевременной смерти, нужно продолжать производить новые типы продуктов. А с тех пор, как я вышел на пенсию, я не слышал ни о каких новых продуктах, выведенных на рынок.

Адизес : Могу представить, что кто-то другой на вашем месте жаловался бы и переживал глубокую депрессию, что разрушают труд вашей жизни. А вы относитесь к этому спокойно. Вы просто сказали, жизнь продолжается. Откуда вы берете силы продолжать жизнь и вроде как обособляться от своего детища?

Мэйден: Один хороший друг сказал мне: «Это не выход на пенсию, это вторая страда». И действительно, я считаю, что работаю над сбором второго урожая, после того как начал работать со многими новыми компаниями. Я помогаю примерно восьми разным компаниям. Одну недавно продали. Одна начала котироваться на бирже. Это большие достижения. Кроме того, я помогаю ряду некоммерческих организаций, таких как Technion, где раньше работал. Благодаря этому я очень занят и загружен задачами.

И помимо всего прочего, для меня огромное удовольствие видеть, как мои подчиненные становятся президентами или успешными высокопоставленными сотрудниками других компаний. Я постоянно с ними встречаюсь. Как минимум три-четыре дня в неделю обедаю или ужинаю с бывшими подчиненными. Мы разговариваем не столько о прошлом, сколько о настоящем и будущем, о стоящих перед нами целях и путях их достижения. Так что передо мной стоит много интересных задач. Я очень счастлив и доволен этим. Меня очень радует, что многие бывшие сотрудники – как руководители, так и менеджеры уровнями ниже (я почти со всеми в компании был лично знаком) – после начала новой карьеры звонят мне,

встречаются и обсуждают со мной свои новые роли. Я очень этому рад. Нам дана всего одна жизнь, и нужно ее прожить.

Для меня огромная радость – видеть, что все мои коллеги стали президентами собственных компаний.

Адизес : Для вас каждый новый день – это первый день оставшейся жизни. Вы видите в настоящем начало будущего, а не продолжение прошлого. Благодаря этому вы обладаете способностью концентрироваться на новых задачах и вести продуктивную жизнь, вместо того чтобы переживать о проблемах, случившихся в прошлом, и оплакивать потерю труда своей жизни.

Меня впечатляет ваше умение находить талант. На что вы обращали внимание при поиске сотрудников на руководящие позиции?

Мэйден: Мы предлагали новые должности в Applied Materials сотрудникам сообразно их талантам, а не происхождению. Поэтому у нас работают люди из стольких разных стран. Единственное, чего я не допускал, – это чтобы они на работе разговаривали на иностранном языке. Они все должны были говорить по-английски, чтобы все друг друга понимали. Но при этом у нас работали люди из Китая, Японии, Англии, Кореи, Испании, Бразилии – любой страны, которая придет вам в голову. Мы отбирали сотрудников по талантам. Этому я тоже научился в Bell Labs: всегда выбирайте самых лучших кандидатов. Не чурайтесь нанимать тех, кто в чем-то вас превосходит. Просто дайте им возможность добиться успеха.

Адизес : Как вы находили хороших кандидатов? Как вы определяли талант?

Мэйден: Это очень сложно объяснить. Во-первых, мы искали сотрудников с техническим образованием или опытом, независимо от позиции, будь то даже управление кадров или финансовый отдел. Отбирая технических специалистов, я всегда обращал внимание на предыдущий опыт. Вдобавок ежегодно мы принимали на работу примерно сотню лучших выпускников ведущих университетов. Мы держали их на балансе корпорации в течение шести месяцев. В это время они работали в разных отделах, в том числе на производстве. А потом разные отделы за них состязались. В целом эти сотрудники добились большого успеха в своей карьере. Это только отдельные примеры нашей кадровой политики.

Проводя собеседования с кандидатами, мы всегда задавали вопрос: «Чем бы вы хотели заниматься через несколько лет, где бы хотели быть?» Если кандидат говорил: «Хочу быть на вашем месте», то он терял свой шанс. Мы таких не брали. Но если он говорил: «Хочу иметь возможность сделать свой вклад и создать новые интересные продукты, новые интересные вещи для компании» – и по опыту он нам подходил, оценки у него были хорошие и был потенциал, таких мы нанимали. Мы очень тщательно отбирали талантливых людей, а не тех, кто стремился стать менеджерами высшего звена.

Адизес : Зачем вы наняли Институт Адизеса?

Мэйден: Вы как-то раз сделали презентацию концепции PAEI, которая меня чрезвычайно впечатлила, особенно то, что нужны все четыре разных стиля под руководством стиля предпринимательства (Е). И концепция жизненного цикла мне понравилась. И концепция «зеленых» отделов, что всё остальное должно течь к зеленому центру, как река. Эти неординарные концепции показались мне очень важными.

Я чувствовал, что компания растет. Наши обороты тогда достигли 400 миллионов, и мы стремительно росли. А опыта, как руководить компанией, у нас не хватало. Хотя Морган уже начал нанимать хороших сотрудников-экспертов – таких как Джерри Тэйлор в финансовом отделе и Джим Бэгли на производстве, – нам еще предстояло сформировать культуру, в рамках которой можно было вырастить крупную корпорацию. Я мечтал достичь оборота в 20, даже 30 миллиардов долларов – и я верю, что это можно было осуществить.

Но нам нужно было организовать всё вместе. В конечном счете, сотрудники формируют организацию, но организация создает для них возможности. Нам нужно было создать для людей возможность, и я чувствовал, что вы – подходящий человек, чтобы помочь нам

сформировать такую организацию, в которой появится возможность – и ресурсы – для достижения нашей мечты.

Нас нес стремительный поток. Я считал, что у нас ограничены возможности, если только мы что-то не предпримем, и Морган чувствовал то же самое. Мы по-настоящему нуждались в помощи, чтобы построить сильную организацию.

Адизес : Мы практически реструктурировали компанию каждые два года. По мере роста компании требовались постоянные изменения. Это как клетки: когда они разрастаются, они делятся, и рост начинается заново.

Дэн никогда не боялся пересмотреть структуру, изменить ее под нужды изменяющейся компании. Структура – это как штаны на младенце. Сначала они кажутся большими, а спустя год сидят в обтяжку. Когда компания очень быстро развивается, ее нужно постоянно реструктурировать, иначе она застрянет. И Дэн всегда позволял, даже воодушевлял нас вносить изменения. В компании не боялись изменений, потому что они позволяли ей расти и избегать тупиковых ситуаций.

Вы сказали очень важную вещь.
Всё живое должно изменяться.

Мэйден: Вы сказали очень важную вещь. Дело в том, что всё живое должно меняться. Не меняются только постояльцы кладбища – мертвецы. Так что мы были рады переменам. Какой должна быть организация – децентрализованной или централизованной. При вашей поддержке мы были уверены, что децентрализация создаст гораздо больше возможностей для роста. Мы даже не волновались, что два подразделения будут между собой конкурировать, выводя разные продукты на один и тот же рынок.

Мы позволили такую конкуренцию. Каждое подразделение отвечало за прибыли и убытки. Они работали автономно. Мне кажется, у нас было около семи подразделений. Мы приветствовали такого рода изменения, и я бы порекомендовал любой растущей компании пройти эту фазу, потому что это крайне эффективный, даже жизненно важный, на мой взгляд, метод роста.

Адизес : Ваши слова напомнили мне об одном из принципов методологии Адизеса. Обычно компании начинают с централизации и только под давлением нужды и необходимости децентрализуются. Я начинаю с децентрализации, и только если есть необходимость, иногда производжу централизацию. Отправная точка имеет значение. Начинайте с децентрализации, а централизуйтесь только при необходимости. Совершенно другой подход.

Мэйден: И еще: мы никогда не чурались собрать группу как из опытных людей, так и из блестящих новых людей, чтобы создать новый продукт, как новую компанию. Мы давали им возможность заслужить крупную награду в случае успеха, включая долю прибыли, а также возможность проявить себя и показать свои созидательные способности.

Эта инициатива была более чем инкубатором, потому что включала в себя действующий бизнес. Обычно инкубатор – это развитие идеи, а мы позволяли им вырасти и превратиться в самостоятельные подразделения.

Адизес : Вы когда-нибудь терпели поражение?

Мэйден: Я люблю концентрироваться. Во-первых, я стараюсь заставлять окружающих двигаться в одном направлении. Во-вторых, чтобы каждый сотрудник работал только на одном проекте. Потому что успех – как война: либо выживешь, либо умрешь. Есть только одна возможность, движение в одном направлении.

Однако иногда приходится менять направление. Иногда попытаешься несколько раз и поймешь, что зашел в тупик. В этом случае нужно сделать очень-очень быструю поправку курса и либо начать с начала, либо продолжать с учетом предшествующего опыта. И тогда в конце, если получится хороший новый продукт, вы наслаждаетесь успехом, несмотря на трудности, которые пришлось преодолеть по пути.

Адизес : Вы говорите, по сути, о том, что поражений не бывает, потому что поражение – это возможность извлечь урок и принять корректирующие меры, чтобы со временем добиться успеха.

Поражений не бывает, потому что поражение – это возможность извлечь урок.

Мэйден: Это зависит от руководства в большей степени, чем от прочих сотрудников, потому что руководство распоряжается бюджетом. Если они обнаруживают, что вы не справляетесь с задачей, они у вас всё заберут. Конечно, время от времени бывает, что это правильно. Но зачастую, когда вы знаете свои возможности и видите свет в конце туннеля, на руководстве лежит ответственность позволить вам продолжить, вместо того чтобы наказывать за ошибки, и наградить тех, кто увидел этот свет.

Адизес : У меня был случай с одним клиентом, который иллюстрирует данный принцип. Клиента звали Алан Бонд, он был из Австралии. Когда мы с ним ужинали, у него зазвонил телефон. После разговора он вернулся за стол с грустным лицом. Я спросил: «Алан, что случилось?» Он сказал: «Я только что узнал, что потерял двадцать миллионов долларов». Я спросил: «Как это ощущается – потерять двадцать миллионов?» И он сказал одну вещь, которую я теперь часто повторяю на лекциях: «С моей точки зрения, мне очень повезло».

Я сказал: «Как же так? Вы ведь потеряли двадцать миллионов!»

Он ответил: «Мне повезло, потому что очень немногие могут позволить себе приобрести жизненный урок за двадцать миллионов долларов. Я смог это себе позволить. Это необычный случай, и мне повезло. Теперь вопрос состоит в том, сдам ли я экзамен? Сделал ли этот урок меня лучше, или я потратил двадцать миллионов впустую? Если я извлек урок, мне повезло. В будущем меня ждет успех».

Ищите в поражении возможность извлечь урок.

Очень важный критерий: в каждом регионе бизнес необходимо вести сообразно местной культуре.

Я знаю, что в Applied Materials для многих сложность заключается в том, что это была многонациональная компания, которую мы организовали вокруг продуктов. Компания была глобальной, но решения принимались на местах. И у нас всегда был баланс: если всё ориентировано на глобальный подход, но компания слишком централизована, тогда местный рынок игнорируется. Но если мы уделяем должное внимание местному рынку и игнорируем централизованное мышление, тогда мы можем потерять контроль. Каким должен быть баланс между штаб-квартирой и филиалами на местах?

Мэйден: Бизнес подобен перевернутой пирамиде. В основании лежит продукт. Без продукта нет компании. Однако продукт сам по себе – это еще не всё. Очень важно убедиться, что в компании повсеместно происходит инновация – на производстве, в финансах, в продажах и маркетинге. Во-вторых, нужно помнить, что сотрудники и потребители должны быть удовлетворены. К этому нужно подходить вдумчиво, потому что нет единой формулы, как удовлетворить всех.

Создавайте в компании возможности для успеха, потому что ваша работа, по сути, заключается в оркестрации успеха и обеспечении подходящей стратегии. А внедрение выполняется людьми, которые в этом лучше вас. Никогда не стесняйтесь возлагать полномочия на способных сотрудников, потому что один плюс один в этом случае равняется не двум, а четырем. И продолжайте в этом ключе.

Адизес : «Нанимайте сотрудников, которые в чем-то лучше вас». Многие руководители боятся нанимать сотрудников, которые их превосходят, потому что боятся конкуренции, боятся показаться глупыми, плохими – они не хотят, чтобы на них работали люди лучше или умнее их.

Мэйден: Многие руководители пытаются построить организацию по своему подобию.

В этом случае вы загоняете себя в узкие рамки. Необходимо выстраивать разнообразную организацию. Нужно искать сотрудников, которые от вас отличаются. Людей, которые лучше вас, – и вместо того, чтобы этого бояться, надо понимать, какой вклад они делают ради достижения единой цели и задачи: чтобы компания стала лучше и сильнее.

Нужно прислушиваться к потребителю, чтобы предугадывать, какими будут его потребности через несколько лет.

Создав такую среду, вы обнаружите, что на вас работают довольные люди, довольные сотрудники и поставщики. Нужно прислушиваться к потребителю и знать, какими будут его потребности через несколько лет. Этим невозможно заниматься, если вы заняты построением компании по своему облику. Организация должна быть широкомыслящей.

Адизес : У вас были прекрасные отношения с ныне почившей женой и интегрированная, любящая, поддерживающая вас семья. Несмотря на невероятный рост вашей компании, вы достигли успеха в поддержании выдающегося баланса в семейной жизни. Как вам это удалось?

Мэйден: Может быть, дело в удаче или в том, что я верил в успех. Я думаю, если у вас очень-очень хорошая семейная жизнь, это становится ключевым условием профессионального успеха. И действительно, в моем случае это так. Моя жена была доктором наук. Она преподавала в университете и всегда знала, что семья играла для меня первостепенную роль. Я говорил об этом сотрудникам в каждом выступлении. Практически в каждой речи я говорил: «Думая о проектах, в первую очередь думайте о своей семье. И когда у вас наступает умиротворение, когда вы знаете, что семья вас поддержит, многие проблемы разрешатся сами собой и вы сможете посмотреть на ситуацию совершенно по-другому». В моем случае, я вижу, как важно иметь хорошую семью. Оглядываясь на Applied Materials и другие начинания в моей жизни, я знаю, что никогда бы не смог добиться таких результатов без поддержки жены и детей.

Я считаю, что вклад методологии Адизеса в нашу организацию был таким важным, таким необходимым, что без этого мы бы не достигли успеха. Не совершили бы таких результатов, не будь рядом с нами Адизеса, который вел нас на каждом этапе пути, преимущественно в плане организационной экспертизы, понимания жизненного цикла корпорации и, исходя из этого, определения следующих шагов.

Глава 8

Человек эпохи возрождения

**Лэдд Кристенсен, президент Whitehall Corporation,
Солт-Лейк-Сити, штат Юта**

Whitehall Corporation – это, во многом, ее президент Лэдд Кристенсен и его интересы. В прошлом Кристенсен занимался отраслями от недвижимости до энергетики, от высоких технологий до его текущего интереса – социальных сетей и систем социальных коммуникаций. Ход технологического прогресса так стремителен, что он видит главную трудность, стоящую перед корпоративным руководителем сегодняшнего дня, в понимании того, куда технологические инновации движут рынок и как они изменяют наш образ жизни.



Доктор Ицхак Адизес : Лэдд Кристенсен никогда не устает вдохновлять меня своими наблюдениями. Лэдд, вы постоянно переключались между бизнесами – не только между компаниями, но и между целыми индустриями. Помню, я спросил: «Как можно переключиться с программного обеспечения на производство лыж, а с них – на добычу газа?» А вы ответили: «В наши дни нельзя влюбляться в конкретную область. Жизнь меняется, и надо уметь меняться вместе с ней». Пожалуйста, расскажите, какими предприятиями вы занимались в разное время.

Лэдд Кристенсен: Я получил один диплом по математике и один по политологии, а затем пошел на второе высшее в области управления бизнесом. В семье никто бизнесом не занимался, так что я не знал, в каком направлении мне двигаться. Я просто пытался найти таких людей, которые дали бы мне шанс показать мои возможности.

В бизнес-школе я познакомился с двумя выдающимися профессорами. Мы довольно сблизились. Один был Блэйн Хантсмен. Он открыл бизнес с братом, Джоном Хантсменом (который впоследствии стал послом США в Китае при президенте Обаме в 2012 году, а также неудачно попытался баллотироваться в президенты от республиканской партии). Бизнес отставал от прогнозов продаж, и им не хватало капитала. Но у них была кое-какая земля, на которой можно было что-то построить. Но это было сложной задачей.

Они познакомились со мной в бизнес-школе. Я выкупил их землю и получил разрешение на ее освоение, и кроме того, мне удалось найти источники финансирования. Таким образом, моим первым предприятием было строительство.

Мы подружились, а потом, два года спустя, их бизнес напоролся на нефтяное эмбарго 1974 года. Они закупали полистирол для производства контейнеров для хранения любых веществ от нефти-сырца до сжиженного газа.

Они покупали материал по десять центов за фунт и продавали готовый продукт примерно за тридцать центов. И вдруг они остались без поставок – разве что если хотели платить по доллару за фунт на черном рынке. При такой ставке убыток был гарантирован.

Мы сели и просчитали варианты. Они объяснили мне проблему, а я потратил время на выработку решения – в основном в компании с Блэйном Хантсменом. Мы нашли несколько изобретательных путей провести цепь товарообмена. И в результате оказалось, что в ходе решения текущей проблемы в области производства контейнеров мы оказались вовлечены в индустрию химикатов в гораздо большем объеме.

Так что мы открыли Huntsman Chemical & Oil Corporation. Я руководил ею первые несколько лет. Первый полимерный завод мы купили у Monsanto, и вскоре Huntsman Chemical стал крупной компанией.

Потом я занялся своими собственными делами и открыл несколько разных энергетических предприятий. В результате сформировалась крупная корпорация в партнерстве с такими организациями, как Transco Energy и Houston Natural Gas (который потом стал Enron Corporation). Кен Лэй, в то время глава Houston Natural Gas, обратился ко мне с предложением купить долю в компании, чтобы получить опыт в торговле энергией. Потом эту компанию продали Transco Energy, а ту, в свою очередь, поглотила Williams Company.

Потом я занимался разными другими инвестициями, а примерно в 1992 году стал замечать, что применяемые нами для повышения эффективности технологии – компьютеризация, телекоммуникация, обработка данных – стояли на грани объединения и крупных изменений. По крайней мере, мне это было видно.

Поэтому мой фокус радикально сместился. С той поры, где бы я ни работал, я пытался разобраться, как эта компания будет оперировать в будущем. Как корпорации будут изменяться. И, конечно, начал задумываться, каким должно быть будущее правительство. Я разрабатывал идею: откуда будут происходить изменения и как будет развиваться Америка и остальной мир.

Это привело к нескольким начинаниям. Во-первых, я открыл несколько

технологических компаний. Во-вторых, я надеялся, что правительство будет заинтересовано в том, чтобы все мы стали более эффективными с помощью новой технологии, которую я считал очень важной. Поэтому я стал поддерживать одного кандидата в губернаторы штата Юта, по имени Майкл Ливитт. Я сказал ему, что, если наши взгляды совпадают, я помогу ему стать губернатором. И ему это удалось.

При этом губернаторе я в течение четырех лет служил председателем сначала в Рабочей группе по электронным магистральям, а потом в Совете по экономическому развитию. У Майка Ливитта было четкое видение. Он потом стал Секретарем федерального Агентства по защите окружающей среды. А потом работал Секретарем Министерства здравоохранения и социальных служб.

Когда я начал исследовать технологические возможности будущего – их масштаб и значение, зарождающийся Интернет и первый браузер, который Марк Андрессен разрабатывал в то время в Университете Иллинойса, – это еще была теория. Я и не представлял себе, до какой степени мир будет связан новой технологией, и не знал, кто будет над этим работать. Но когда я познакомился с концепциями Всемирной сети и браузера, я сразу знал, что эта технология взорвет мир. Поэтому я очень быстро стал активно искать пути применения этих новых инструментов и идей и продолжал искать им разные применения на протяжении многих лет, в основном посредством создания новых бизнесов в области технологий.

Некоторые компании стали очень успешными. EMC Corporation сегодня владеет компанией, которую я создал. Еще одной владеет American First Title. Также я открыл бизнес информационных технологий для недвижимости.

Говоря о настоящем, около трех лет назад исполнилось одно из моих предсказаний о будущем, о котором я часто говорил в своих выступлениях. Я был убежден, что Интернет, мобильные технологии и интеллектуальные телефоны будут эволюционировать безумными темпами. Охват Всемирной сети в наши дни невозможно было себе представить десять лет назад. Я называю мир Интернета и мобильных технологий «миром соединенного сотрудничества». По этому миру прокатываются масштабные волны инноваций. На этом этапе они уже накладывают глубокий отпечаток на деятельность предприятий в любой отрасли, производя значительный эффект как на производящей, так и на обслуживающей стороне бизнеса.

В последние два года я фокусируюсь на влиянии этого мира на маркетинг, продажи и управление брендами. Потребители, с которыми компания хотела бы работать, теперь все более рассеяны по миру. Теперь можно дотянуться до любых уголков мира и найти там покупателей быстрее, чем когда-либо. Раньше даже представить себе это было сложно. Можно создавать двусторонние каналы общения. Можно обслуживать потребителей и создавать лояльность и доверие, как никогда раньше. А когда сложились лояльность и доверие, тогда достижима конечная цель брендинга, маркетинга и продаж – чтобы покупатель доверял вам, верил в вас и ваш продукт и стал частью вашей продающей команды. В реальности, когда компания говорит вам, какая она хорошая, или это говорит ваш друг, кому вы верите? Очевидно, другу. Вот этого мы пытаемся достичь.

Мы называем это социальной коммерцией. Сейчас модное слово в мире – «социальные сети». Мы видим социальную коммерцию как всеохватывающее понятие, в котором соединены разные сложные элементы, в том числе, конечно, и все социальные проблемы.

Суть в том, что в социальной коммерции много разных элементов. В зависимости от природы вашего предприятия это может быть вопрос исполнения планов: когда, в каком порядке; по очереди или параллельно? Стало сложно в этом разобраться. Между тем мы пытаемся понять, как извлекать смысл из настоящего, в то время как мир изменяется быстрее, чем в прошлом, – особенно в этой сфере.

Адизес : Вы говорите о маркетинге в Интернете?

Кристенсен: Не хочу упрощать. Концепция глубже и намного сложнее. Позвольте описать ее другими словами. В прошлом компании налаживали связи как с

индивидуальными потребителями, так и с большими группами людей. Перед корпоративной Америкой стояла проблема: потенциальные покупатели были разделены и не связаны, и потому их тяжело было достичь.

Сейчас все потребители связаны единой сетью. Будь то Интернет или Всемирная сеть, как это ни назови, но представить себе более тесных связей между людьми благодаря этим технологиям трудно.

Сейчас все потребители связаны единой сетью. Будь то Интернет или Всемирная сеть, как это ни назови, но представить себе более тесных связей между людьми благодаря этим технологиям трудно. Поэтому они говорят с вами или решают за вас. Вы должны к ним прислушиваться и отвечать им.

В прошлом, когда потребители не были взаимосвязаны, когда они так не общались между собой, если вы расстраивали покупателя, ну и что? У вас их были сотни или миллионы. Разобщенных между собой. Сегодня, если вы расстроили одного покупателя, весь мир об этом знает.

На YouTube есть отличное видео, называется «Авиалинии United ломают гитары». Авиакомпания плохо обслужила пассажира, сломала его гитару. Он выложил видео, и его немедленно посмотрели пять миллионов человек. Сейчас это уже десять миллионов. Оно получило широкое распространение. Акции United упали в цене на 10 % за несколько дней.

Сегодня потребитель может вам сказать, что ему нужно. Это влияет на вашу продукцию. Это намного лучше, чем всякие разные фокусные группы, которые далеко не всегда производят истинные ответы, зато стоят денег. А тут бесплатный способ, если у вас есть новые технологические возможности, если вы идете в ногу с технологией. Если вы ее понимаете. И тогда, если вы правильно поняли потребителя, вы можете планировать и продавать продукцию на миллионы долларов.

Возьмем, к примеру, Фейсбук – медийную площадку, социальную платформу со значительным международным членством, которое постоянно продолжает расширяться. Только две страны в мире обладают большей численностью населения: Китай и Индия. Есть и другие, схожие средства социальных коммуникаций. Это целый новый мир. Мы пытаемся в нем адаптироваться, влиться в него.

Адизес : Вы видите будущее в этих социальных сетях или социальной коммерции. Как вы пытаетесь извлечь из этого пользу?

Кристенсен: Как в любой компании выработать все необходимые способности для применения этих новых жизненно важных концепций? Это сложно, не правда ли? Около двух лет назад я написал доклад по социальной коммерции, в котором попытался описать то, о чем сейчас говорю: к этому нужно относиться серьезно. Я также написал, если вы согласны, тогда как нам найти правильный, устойчивый подход, поскольку технологии и новые методы связи меняются и эволюционируют каждый день.

Например, как давно существует Твиттер? Или Пинтерест (большая движущая сила в наши дни) – ему нет и года. Как выработать текущую и устойчивую способность его использования? Как набраться знаний и затем продолжать эволюционировать по мере изменения этих знаний, чтобы управлять этим фундаментально важным элементом бизнеса наилучшим образом?

В докладе я предлагаю два способа: вы можете заниматься этим самостоятельно – нанять консультанта здесь, консультанта там, переманить консультанта у конкурента. Или можно заниматься этим совместно с другими компаниями, которые верят в общие цели. Я заключил в докладе, что мы решили добиваться этого вместе.

Вот этим мы и занимаемся. Это подход, который занимает время, но мы встали у руля и собираем компании вместе, чтобы вместе думать. В процессе мы сформировали институт, некоммерческую организацию, для компаний, которые хотят и нуждаются в выработке этих способностей. Им руководят сами компании, и он ориентирован на их нужды и цели.

Планируя и создавая вместе, мы задаем направление.

В работу в значительной степени вовлечены все производители, те, кто обладает знанием, советники и агентства. Планируя и создавая вместе, мы задаем направление. И вместе маневрируем, чтобы достичь состояния, в котором многие станут и устойчивыми, и способными.

Адизес : Звучит захватывающе. Я бы даже сказал, это выдающаяся работа, основанная на передовых думках о будущем, которое, вашими словами, уже наступило.

Хочу, однако, вернуться к прошлому, если вы не возражаете. Что вас заинтересовало в работе Института Адизеса, когда вы впервые о нас узнали тридцать пять лет назад?

Кристенсен: Во-первых, элементарно, как только я впервые вас услышал, я сказал себе, что мне необходимо с вами поговорить. И пошел поговорить с вами прямо на сцену. Мы познакомились и стали, как я считаю, верными друзьями. Причина – в вашем характере. Началось всё с ваших глубоких размышлений, и вы продолжаете ими делиться.

Я верю в необходимость построения крепкого фундамента для организации. Если правильно построить фундамент, на нем можно строить организацию. Для меня фундамент – это РАЕІ, во всем, что бы я ни делал. Я добиваюсь, чтобы наши сотрудники понимали эту концепцию, и она становится элементом культуры нашей организации. Позвольте мне поговорить о концепции РАЕІ и о том, как я ее применяю.

Я обеспечиваю на всех уровнях организации, докуда я могу достать, чтобы ключевые команды, ключевые группы – все понимали РАЕІ. Это язык. Это идеи, выраженные на определенном языке, и когда я убеждаюсь, что все понимают концепцию и говорят на этом языке, мы строим на нем культуру.

Главная цель всех моих действий – достижение доверия между всеми членами группы.

Первым шагом, когда все понимают, что вы вкладываете в РАЕІ, нужно вовлечь всех в честный самоанализ. Потом я прошу, чтобы люди поделились результатами друг с другом и спросили друг друга, насколько они были честны в оценке себя. Что это выявляет? Мы достигаем такой точки в группе, когда мы можем достичь согласия.

Моя цель в этом упражнении – достижение доверия между всеми членами группы. Это позволяет достичь точки, когда люди могут сказать: «Да, есть такие вещи, в которых я не разбираюсь, и я не возражаю, чтобы другие об этом знали». Это не свойственно человеческой природе.

На протяжении многих лет я замечал эту негативную черту человеческой природы: нежелание, чтобы окружающие знали о наших слабостях. Это, по моему мнению, фундаментальная черта человеческой природы, которая мешает корпорациям достичь их конечных целей.

Я впервые столкнулся с этим в моей нефтяной компании. У меня было два замечательных вице-президента. Отличные люди. Но один, блестящий маркетолог и стратег, не очень разбирался в бухучете, финансах и любых моделях, основанных на расчетах. Я видел, что такая работа отнимала у него кучу времени. По моему мнению, это время было потрачено не на то, чтобы внимательно сделать работу, а на то, чтобы не дать окружающим (в частности, мне) заметить, что это была его слабость.

Мне кажется, так часто случается. Когда на вас возложена ответственность за задачу, в которой вы слабы, вы, конечно, беретесь за работу, но она занимает у вас больше времени, чем у других сотрудников, которые лучше разбираются в этой области. Но человеческая природа не позволяет нам просто сказать: «Послушайте, это не моя область. Вы не могли бы взять это на себя?» Нет. Вместо этого мы пытаемся выполнить задачу сами и, конечно, тратим больше времени. В результате суммарные усилия (во всяком случае, большая их часть) включают значительное время, потраченное на слабые области.

Когда люди доверяют друг другу и понимают РАЕІ, понимают, что не могут быть

100 %-ными экспертами во всех управленческих задачах, тогда, если на предыдущих этапах была проделана достаточная работа, мы сможем достичь доверия. Мы все стремимся к успеху, а вероятность успеха – это сумма общих усилий при выполнении задач наиболее эффективным образом: выполнении задач и принятии ответственности в рамках своей экспертизы, своих сильных сторон.

Адизес : Не пытайтесь быть совершенным. Никто не совершенен. Стремление к совершенству во всём – это напрасные усилия. Постройте вспомогательную команду, и вместе вы достигнете определенного уровня совершенства, недостижимого для каждого поодиночке. Почему? Потому что мы дополняем друг друга и на этом построена вся теория Адизеса. Это происходит не всегда. Это возможно лишь тогда, когда между членами команды выработаны взаимное доверие и уважение. Их сначала необходимо достичь. В этом заключается главная трудность: как построить взаимные доверие и уважение?

Кристенсен: Я нахожу, что в первую очередь помогает самоанализ. После того как управленческие команды усваивают и понимают концепции, я пытаюсь встроить в процесс индивидуальный самоанализ. Потом люди собираются вместе и делятся результатами. Мы научились признаваться себе, что мы не совершенны. Никто не может посмотреть на соседа и сказать, что мы идеальны. Потому что это не так.

Когда мы собираемся группой и делимся результатами самоанализа, некоторые слушатели могут сказать, как в книгах Стива Джобса: «У вас искаженное представление о реальности. Это неправда, вы совсем не такой человек».

Критически оценивая друг друга и обсуждая открыто, что стоящие перед нами задачи не являются индивидуальными вызовами, мы способны понять, что общая цель – это совершенствование организации, а это доступно лишь в том случае, если все понимают, что мы не идеальны. Настоящий вопрос – как собрать головоломку, идеальную команду из ее отдельных кусков.

Адизес : Очень многие считают, что успех заключается в том, чтобы разобраться в материале, в отрасли, в рынке, в продукте, в технологии. Я утверждаю, что успех не в знании, а в том, что вы за человек. Потому что знания очень быстро устаревают. Чрезвычайно сложно поспевать за прогрессом. Знания прибавляются и убавляются, но то, *какой вы человек*, это с вами навсегда.

Знания быстро устаревают.

Это фундамент, о котором говорит Лэдд. Благодаря этому он может переключаться с недвижимости на энергетику, с программного обеспечения на высокие технологии, с социальных сетей на социальную коммерцию. Он может перемещаться между отраслями благодаря общему знаменателю, он знает, как эффективно руководить. Это ясно: нужно руководить с помощью вспомогательной команды, где люди признают и спокойно живут со своими слабостями, в то время как их коллеги заполняют эти слабые области благодаря своим сильным сторонам.

Обычно люди боятся, что кто-то превзойдет их в тех областях, где они несовершенны. Они беспокоятся, что их слабости будут обнаружены, что это выставит их в плохом свете. Но Лэдд говорит: «Не страшно иметь слабости. Давайте построим команду, в которой мы друг друга дополняем, и вместе мы сможем достичь совершенства». В любой отрасли. Именно поэтому он может переключаться между отраслями. Чрезвычайно важно, чтобы люди это поняли: важны не конкретные знания, а ваш характер.

Кристенсен: Не могу не согласиться.

Адизес : Лэдд, а были ли у вас провалы?

Кристенсен: Безусловно, да. Но когда я берусь за новый проект, я никогда не задумываюсь, а что будет, если я провалюсь.

Адизес : Но если это случается, как вы себя при этом чувствуете? Что вы по этому поводу предпринимаете?

Кристенсен: Я часто разговариваю со студентами бизнес-школ и спрашиваю их, зачем они получают МВА. Очень часто причина в деньгах. Поэтому я терпеть не могу слово «бизнес»: большинство в этом слове слышит только деньги. Я предпочитаю вместо него использовать слово «предприятие».

По определению, предприятие – это организация из одного или более людей со способностью производить продукт или услугу для удовлетворения нужд потребителя. И под «нуждой» мы подразумеваем не то, что мы думаем об их нуждах, а их истинные потребности. К этому я добавляю, что вы должны быть способны производить продукт или услугу на уровне не ниже и по стоимости не дороже, чем другие предприятия, служащие тем же потребителям.

Я никогда об этом не забываю. Это фундаментальный принцип, но его очень легко забыть. Я всегда находил потребности и знал, что нужно сделать, чтобы их удовлетворить. Если вы разделяете этот менталитет и умеете собирать людей вместе и удовлетворять истинные нужды потребителей, вы найдете материальное вознаграждение.

В целом из этого складывается успех. Иногда людям просто везет: они практически ничего не делают, но им выпадает удача. Но, как правило, требуются вышеописанные обстоятельства.

Адизес : Я слышу в ваших словах, что вы проваливались, но не ощущали этого. Вы это имеете в виду?

Кристенсен: Да. Мы открываем много проектов. Есть проекты на совсем ранних стадиях, когда мы проверяем их на соответствие действительности. Было много таких проектов, когда мы дошли до точки и я сказал: нет, в этом нет смысла. Я не считаю это провалом.

Адизес : В рамках моей методологии я говорю: «Управляйте не прибылью, а *ради* прибыли». Это большая разница. Управление прибылью означает погоню за доходами. Прибыль превращается в табло результатов, как на теннисном матче. Невозможно играть в теннис, следя за табло. Нужно следить за мячом. В терминологии бизнеса нужно следить за нуждами потребителей и удовлетворять их.

Нужно следить за потребностями клиентов и удовлетворять их.

Когда люди открывают бизнес, чтобы заработать деньги, бизнес обречен на провал. Нужно думать о том, как создать бизнес, чтобы успешно удовлетворить потребность потребителей. Для успеха, как вы и сказали, необходимо, чтобы затраты на удовлетворение этих потребностей были ниже, чем субъективная стоимость этих потребностей, которую потребитель готов платить.

Вот и всё. Найдите потребность, за которую потребитель готов платить и которую вы можете удовлетворить по себестоимости ниже, чем цена, которую потребитель готов платить. И всё. В этом заключается бизнес. Управление *ради* прибыли, а не управление прибылью. К сожалению, многие программы МВА слишком много внимания уделяют финансовым навыкам, и всё, что они преследуют, – это прибыль, прибыль, прибыль. Они забывают, что мы занимаемся бизнесом, чтобы удовлетворять потребности потребителей. В этом суть. И если это делать правильно, вы заработаете прибыль.

Что бы вы хотели пожелать руководителям по всему свету? Какую мантру хотели бы им предложить?

Кристенсен: Самое важное – это команда. Нужно построить команду. Нужно развивать людей.

Новым сотрудникам я обычно говорю: я расскажу вам, что от вас требуется, а вы знаете лучше меня, подходит вам это или нет. Вы должны быть уверены, что вы любите свое дело, что вы занимаетесь им с удовольствием, а также вносите свой вклад в общее дело. Убедитесь, что это вам подходит. Иначе нам придется расстаться.

Я говорю это в интересах сотрудника. Говорю им, что от них требуются

интеллектуальные усилия. Требуется сила характера. Требуется правильно поступать. Нам нужно верить, что у сотрудника это есть, иначе нет смысла даже начинать. Мне не важно, насколько человек умен и какие школы он закончил. Далее, он должен знать и ясно понимать нашу цель. Что мы делаем для нашего потребителя. Кому мы служим. У сотрудника должен быть энтузиазм в этом отношении, желание делать работу. Потом я говорю: вы должны спросить себя: в вас есть дух конкуренции? Есть уверенность в своих способностях? И наконец, мы ищем изобретательных, способных людей.

Иногда в ходе такого разговора кандидат спрашивает: «Чем я буду заниматься? Какие у меня перспективы?» Я отвечаю, что это не зависит от их пола, внешности, расы, возраста или того, как долго они проработают в компании. Это зависит только от их характера и усилий. И они могут браться за любую работу в моей компании.

Любой сотрудник может добиться любой должности в компании. Я говорю им: «Не я это решаю».

Многие спрашивают: «Как вы мотивируете сотрудников?»

Я их не мотивирую. Я даю им возможности. Я даю им шансы, и от них зависит, как применить свои способности.

Глава 9

Практически из банкротства к выдающимся результатам Лу Сиракузано, президент Azzurro HD, Норсвейл, Нью-Джерси

В 1991 году Video Services Corporation – телеинженерное предприятие – застряло на этапе Давай-Давай, стремительно расширяясь и стремительно теряя при этом капитал. Предприятие состояло из 15 компаний с 550 сотрудниками и объемом продаж в размере 60 миллионов долларов. Долги компании составляли 40 миллионов долларов. К 2000 году, при помощи Института Адизеса, корпорация была реорганизована, избавилась от ряда компаний и увеличила объем продаж до 100 миллионов. Liberty Media купила ее за 125 миллионов – со значительной прибылью. Несколько лет спустя небольшая группа примерно из 30 инженеров, обученных методологии Адизеса, сформировала Azzurro Company – предприятие, специализирующееся на телевидении высокой четкости и оптоволоконных технологиях.



Доктор Ицхак Адизес : Большинство моих собеседников выбраны из числа моих давних знакомых. Моя цель – показать, какой эффект методология Адизеса произвела в компаниях, где ее применяли в течение длительного времени. Обычно рекомендации консультантов имеют краткосрочный характер. Консультанты приходят и уходят. А наша методология характеризуется обширным охватом и прочностью. Она перенесла испытание временем и изменениями.

Лу, чем вы занимались до нашей встречи?

Лу Сиракузано: Мне кажется, мы познакомились в 1990-м, когда моя компания находилась на этапе Давай-Давай. У нас было 550 сотрудников и объем продаж в 60 миллионов долларов, но компания оценивалась всего в 10 миллионов. Мы управляли пятнадцатью разными бизнесами, от инженерного дела до телевидения. У нас была спутниковая компания, компания по оптоволоконным технологиям в Нью-Йорке, недвижимость, медицинское подразделение, копировальный бизнес и бизнес по международной конверсии. И у каждого бизнеса были филиалы.

Мы были на этапе Давай-Давай, что означает, что мы непрерывно расширялись. В конце концов, примерно в 1990 году, у нас начались финансовые проблемы. Мы заняли много денег у Drexel Burnham, а они обанкротились. В это время я повстречался с доктором Адизесом, и он предложил прийти и провести анализ, который в методологии Адизеса называется Синдагом.

Мы были на этапе Давай-Давай, что означает, что мы непрерывно расширялись.

Адизес : Ваш партнер состоял в Young Presidents Organization. Он послушал мою лекцию и сказал: «Вы нам нужны». Он сказал, что у компании были серьезные финансовые проблемы. Когда мы с вами встретились, ваш партнер попросил меня принять участие, и я сказал: «Лу, мы не занимаемся компаниями с негативными денежными потоками, потому что методология Адизеса – это не мера по спасению жизни». Наша методология ориентирована на то, чтобы помочь компаниям с потенциалом для роста стать лидерами своей индустрии.

Олимпийскими чемпионами.

Но вы настояли. Вы сказали: «Нет, вы действительно нам нужны», и я согласился попробовать в качестве исследовательского проекта. На самом деле, это и был исследовательский проект, потому что я не верил, что методология вам подойдет.

Сиранузо: Мы существовали благодаря значительным инвестициям, сделанным в нас Drexel Burnham. Когда они обанкротились, мы оказались в состоянии финансового кризиса – все наши подразделения, все 500 сотрудников. Обнаружилась масса проблем, которых мы не замечали, потому что в организации происходил «внутренний маркетинг». Вместе с доктором Адизесом и его консультантами мы смогли собраться и договориться со всеми акционерами, включая совет директоров.

Мы достигли крайне шаткого согласия между советом директоров и акционерами (в то время их было шестеро), договорились о правилах поведения и избрали новый совет директоров, члены которого понимали, в чем будет заключаться их работа. После этого вы поехали в Калифорнию, где высшее руководство провело три дня, работая над реорганизацией компании.

Мы проанализировали пятнадцать компаний в нашей структуре и определили, в чем состоял наш ключевой бизнес, над чем нам на самом деле нужно было работать. С этого начался весь процесс.

Адизес : «Внутренний маркетинг» означает большую внутреннюю борьбу, смятение, неэффективное общение и взаимные подозрения. Политические игры. Компания находилась на этапе Давай-Давай. Можете себе представить: пятнадцать разных компаний и 550 сотрудников. Шаткое согласие между партнерами. Хуже всего, Лу, было то, что ваш авторитет был крайне шатким, потому что любой другой партнер мог говорить всё, что ему хочется, и вам приходилось всех выслушивать. Вы бродили по пустыне. Вам не хватало силы и полномочий, чтобы вывести компанию из кризиса.

Не хватало силы и полномочий, чтобы вывести компанию из кризиса.

Моя задача заключалась в том, чтобы помочь реструктурировать компанию. Для этого нужно было: 1) избавиться от строительного бизнеса и извлечь из него деньги для ликвидности, 2) избавиться от ряда других компаний, чтобы вы могли сосредоточиться на ключевом бизнесе, а самое главное – 3) поменять структуру партнерства.

В целом, моя задача заключалась в том, чтобы укрепить управленческую функцию так, чтобы у всех участников были конкретные обязанности. В компании не было разграничения между руководством и владением: кто владелец? кто руководитель? И, наконец, моей задачей было усиление ваших лидерских качеств, чтобы вы могли руководить компанией.

Сиранузо: Проблема состояла в том, что мы росли так быстро, что не замечали внутренних проблем. Все стремились в разные направления, и пока мы не организовали компанию, пока не объединили всеобщие усилия в одном направлении, нам грозил провал. Потом начались изменения. Мы начали собирать доходы. Прибыль начала расти. Мы объединили несколько подразделений, которые зарабатывали меньше других, в одну организацию (все подразделения были так или иначе прибыльными) и перестроили компанию. И да, когда мы только познакомились с Институтом Адизеса, у нас был долг в размере 40 миллионов долларов.

Мы достигли состояния, когда все послевоенные компании были объединены в одно подразделение, все вещательные компании – в другое и все инженерные компании – в третье. Таким образом, у меня одновременно было в подчинении три президента и восемь или девять компаний вместо пятнадцати, так что наши собрания стали гораздо более продуктивными.

Помимо тренинга с консультантами Института мы научились четырем управленческим стилям по методологии Адизеса.

Читая ваши книги, мы часто смеялись, потому что, когда мы разобрались в РАЕИ, мы

поняли, что не надо было, например, собирать для решения проблем совещания из одних административных типов. Всё, на что они были способны, – это предложить очередное административное правило.

Когда мы разобрались в управленческих стилях и поняли, к каким типам относились наши менеджеры, мы смогли собрать несколько очень эффективных групп, которые смогли эффективно собирать доходы. Наши продажи стали расти. Мы прекращали неэффективные затеи. По сути, произошло оздоровление организации. Ядро стали составлять около тринадцати человек, которые все работали в одном направлении. Акционеры оставили нас в покое. Пара акционеров стала руководителями в компании.

В следующие полгода-год произошло много изменений. К сожалению, в это время началась война в Персидском заливе, которая крайне неблагоприятно отразилась на бизнесе. У нас не было рекламы. Например, мы арендовали рекламные площадки для трансляции во время Суперкубка по футболу, но телесеть их отменила. Были и другие события, нанешие компании урон. Но как только что-то происходило, мы собирались вместе и придумывали решения проблемам.

В конце концов, в 1993 году Equitable Insurance Company, крупный инвестор в послесъемочном бизнесе, заинтересовалась нашей управленческой командой и поглотила часть бизнеса в состав своей корпорации. И тогда мы начали котироваться на бирже.

Между тем все наши подразделения осваивали методологию Адизеса. Они учились правильно составлять команды и принимать правильные решения. И откуда ни возьмись, у нас появились деньги. В 1994 году мы вышли на биржу со всеми нашими послесъемочными компаниями, продали массу акций и смогли выплатить долги. Таким образом, с 1994 по 1997 г. я управлял, с одной стороны, открытым акционерным обществом, а с другой – частной компанией. Точнее, акционерным обществом управлял мой партнер.

Разные консультанты Института Адизеса помогали нам усилить управленческую команду. Мы крайне редко увольняли сотрудников. Вместо этого мы их переучивали и перемещали на другие роли. Не просто бросали их в мешок и трясли его, а работали с установкой на обучение компании и на всеобщий рост.

В 1997-м из Equitable пришли и сказали, что акционерное общество функционирует хорошо, но не так хорошо, как моя частная компания. Кстати, моя частная компания полностью полагалась на методологию Адизеса. Все были ей обучены, от старшего руководства до рядовых сотрудников, и все чувствовали, что это компанию омолодило. Мы переросли акционерное общество и в 1997-м слились с ним.

У нас в компании был реальный стимул учиться, реальный стимул развиваться.

Адизес : Ох, как нам было сложно работать с вашим финансовым директором! Мы пытались учредить в компании систему финансовой отчетности, а он не поддавался. Для внедрения методологии Адизеса требуется поддержка президента. Ее мы получили от Лу. Но финансовый отдел обычно всё контролирует. Мы хотели децентрализовать компанию и сделать все процессы открытыми и прозрачными. Без поддержки президента мы не могли проделать необходимые изменения.

Сиракузано: В 1997-м в Equitable не могли понять, как нашей частной компании удалось обогнать их акционерное общество. Я приписывал успех преданности нашей управленческой команды. Когда ко мне пришли из Equitable и предложили слиться, это было возможным. Мы смогли объединить советы директоров, но они настояли на новом финансовом директоре. К сожалению, он сменил моего финансового директора, очень талантливого человека. Мы с ним были близки. Он был мне предан, но у него была психология МВА, и он не верил в методологию Адизеса, которую мы начали внедрять.

Поэтому мы выплатили ему компенсацию и он ушел, а мы продолжили реорганизовывать компанию. Три года спустя очень крупная медийная корпорация, Liberty

Media, предложила нас купить. У нас в то время было 600 сотрудников и объем продаж в 100 миллионов долларов. Мы продали компанию за 125 миллионов. Обратите внимание, что мы были акционерным обществом со множеством акционеров. Многие из них много заработали на этой продаже, и в частности – вся моя управленческая команда. Так что мы убили дракона. Мы очень успешно вывели компанию из кризиса и достигли успеха.

Адизес : Как вы считаете, в чем заключается изюминка методологии Адизеса? Что оказало наибольшее влияние на ваш бизнес?

Сиракузано: Когда мы только начинали, в компании шла глубокая внутренняя борьба. Пока мы не выработали взаимные доверие и уважение, усилия были бесполезны. Думаю, это первоочередная цель для любого бизнеса, будь он успешен или нет: если в компании не практикуются взаимные уважение и доверие, можно запереть дверь и отправиться заниматься другими делами. Доверие и уважение необходимы. Мы дошли до состояния, когда на каждой встрече, на каждом тренинге и в каждом нашем предприятии это становилось проблемой.

Пока мы не сформировали взаимное доверие и уважение, мы работали вхолостую.

Второй важный момент – это понимание PAEI. Нам нужно было разобраться в четырех управленческих стилях. Со мной работал партнер с выраженным стилем производителя (P). Он умел добиваться результатов. Из него бы получился отличный менеджер по продажам или хороший инженер. Он талантливо производил результаты. Как только я это понял, я начал подталкивать его в нужном направлении.

Было время, когда нашей оптоволоконной компанией в Нью-Йорке руководили три бывших владельца, у которых мы ее когда-то купили. Они всё время ругались между собой. Все трое были производительного типа (P). Когда президент этой компании пришел ко мне и спросил, что делать, я решил, что их нужно уволить. У них была масса времени, чтобы добиться успеха. Они не смогли. После этого у руля встал молодой руководитель, который раньше был их бухгалтером и финансовым контролером. У него был классический стиль администратора (A) и прекрасное чутье в этом бизнесе. Его все уважали, включая меня. Я его поощрял. Мы сделали его генеральным директором, а потом и президентом подразделения. И сейчас он является моим партнером по управлению новой корпорацией.

В одном из других подразделений работал Андре Макалузо, руководитель с предпринимательским стилем (E). Он знал, где искать новые возможности для бизнеса и как продавать разным покупателям. Хотя у него были черты производителя (P), он в первую очередь был предпринимателем. Работал, как заводной. Я обратил на него внимание и помог ему вырасти.

Что касается руководителя с интеграционным стилем (I), то вы, доктор Адизес, называете меня самым большим интегратором в мире. Интегратор должен обладать таким управленческим стилем, который позволяет всем остальным стилям работать вместе. Он помогает создавать команды и помогать командам сотрудничать.

Что я извлек из методологии Адизеса в первую очередь? Важность взаимного уважения и доверия и понимание четырех управленческих стилей.

Адизес : Хочу добавить, что мы не консультанты. Институт Адизеса – не консалтинговая компания. Мы учим наших клиентов и даем им инструменты, с помощью которых они помогают себе. Эти инструменты остаются с ними навсегда. Лу передал свои новые знания сотрудникам своей новой компании без нашего участия. И мы этим очень гордимся! Повторюсь: в институте Адизеса мы гордимся каждым клиентом, который в нас больше не нуждается. Каждым таким клиентом. Потому что это означает, что мы помогли им построить самостоятельную организацию. В этом заключается наш бизнес.

В Институте Адизеса мы гордимся каждым клиентом, который в нас больше не нуждается.

Сиракузано: Позвольте мне развить эту мысль. Сначала я думал, что это происходит само собой, но на самом деле мы успешны благодаря каждому отдельно взятому сотруднику нашей новой компании. У нас всего около тридцати человек, включая сотрудников, акционеров и членов совета директоров. Пять лет назад в нашей старой компании было много разочарованных людей. Liberty Media, купив наш старый бизнес, всё испортила. Она тянула из компании деньги, но не покупала нового оборудования. В компании происходила дезорганизация.

Часть старых сотрудников обратились ко мне. Я уже пять лет как был на пенсии. Я отправился к своим старым директорам и убедил нескольких вложить в бизнес деньги. Мы начали строить телекоммутатор высокого разрешения в Нью-Йорке. В нашем старом бизнесе тоже был коммутатор, но новый был высокого разрешения. Старые специалисты по продажам и инженеры, которые работали на меня или моего партнера 15–25 лет, потянулись в мою новую компанию. И когда наш штат расширился до 10, 12, 15 человек, стремительным потоком пошли продажи.

Я посмотрел на всё это и поразился. Вот они мы. У нас сбалансированная управленческая команда. Сплошной PAEI во всём. Тут предприниматели, тут администраторы, тут специалисты по продажам. Я, как обычно, занимался интеграцией: помогал комбинировать людей в командах. Методология Адизеса стала нашей второй натурой. Мы часто спрашивали себя: что бы сделал Адизес? Что бы посоветовала методология? Это стало неотъемлемой чертой нашего управленческого процесса.

И вот мы в 2011 году, с тридцатью сотрудниками, обученными методологии Адизеса многие годы назад. Мы зарабатываем 15–20 миллионов. Это очень прибыльный бизнес. У нас снова появились акционеры. Совет директоров собирается раз в три месяца. Делаем прогнозы. Все получают материальные стимулы. У всех сотрудников есть акционерные доли. Пару лет назад я сказал Ицхаку на одном из его семинаров, что его методология прижилась у нас как вторая натура.

Адизес : Наш бизнес – это научить, помочь компаниям освоить новые инструменты, с которыми они могут себе помогать. Это становится частью их культуры, их характера и их деловых методов. Лу лично приезжает на конвенции Адизеса каждый год, чтобы обновить знания и послушать новые идеи, чтобы омолодить себя.

Лу, в вашей новой компании, которая уже достигла этапа Расцвета, какие проблемы волнуют?

Сиракузано: По мере роста происходят изменения, и они создают проблемы. Успех зависит от того, как управленческая команда решает эти проблемы. В нашей компании три подразделения, и мы не пытаемся усложнить бизнес. У нас есть инженерная компания, специализирующаяся в телевидении высокого разрешения. Есть оптоволоконный коммутатор в Нью-Йорке, специализирующийся в вещании высокого разрешения. И совсем недавно, в прошлом году, мы заключили контракт с NFL на 15 миллионов долларов. Мы установили камеры на каждом стадионе NFL, чтобы помочь их телесети. Это дочернее предприятие, которое вновь связано с вещанием высокого разрешения. 25–30 сотрудников управляют объемом продаж в размере 20 миллионов долларов. И он продолжает расти.

Есть ли у нас проблемы? Да, проблемы есть всегда. У нас всегда есть проблемы с движением денежных потоков. Возможно, из-за определенной нерешительности некоторых сотрудников. Они пытаются понять, в каком направлении им двигаться. Мы собираемся и вместе об этом думаем. Мы всегда стараемся решать проблемы заблаговременно.

В старой компании нашим ведущим продуктом были профессиональные видеокассетные машины, будь то для дубликации, международного распространения или аренды. Во всех бизнесах ключевым продуктом были эти машины. В новой компании с самого начала мы занялись вещанием высокого разрешения. Например, когда в Лос-Анджелесе снимают «Танцы со звездами», телеканал ABC не может транслировать сигнал на восточное побережье в высоком разрешении. Они могли бы конвертировать сигнал

в аналоговый, передать его на восточное побережье, снова оцифровать и затем показать по телевидению. Они не хотели этого делать. А мы дали им возможность транслировать сигнал в высоком разрешении через весь континент.

Появились новые компании, которые этим занимаются, но мы были одними из первых. Наша команда – как семья. Все работают в едином направлении. Мы сводим все проблемы к минимуму.

Адизес : В атмосфере взаимного уважения и доверия и командной работы проблемы перестают быть проблемами. Это факты жизни, которые сопровождают рост и изменения. Нам нужно на них реагировать. Они даже бодрят команду, потому что бросают ей вызов. Когда команда решает проблему, это укрепляет ее дух. В отсутствие взаимного уважения и доверия проблемы отнимают массу времени и энергии.

Методология Адизеса устраняет не побеги, а корни проблемы с помощью взаимного уважения и доверия. Когда они у вас есть, проблемы перестают быть проблемами и становятся фактами жизни.

Сиракузано: Я хочу подчеркнуть, что я поддерживаю методологию Адизеса, потому что я вижу ее результаты на протяжении всего пути. Если вы, президент, не преданы методологии, она вам не поможет.

Ицхак упомянул, что у меня был финансовый директор, который не поддерживал методологию Адизеса. Из-за этого возникали проблемы. Но когда он увидел, что у меня крепкие кулаки и я предан методологии, потому что я видел прогресс и происходящие изменения, только тогда он взялся за дело. Сам по себе, финансовый директор не мог внедрить методологию. Однако президент может внедрить ее самостоятельно, если он силен и предан этой задаче.

Методология Адизеса изучает не побеги, а корни проблем.

Это не лекарство ото всех бед. Не тот случай, когда вы прочитали об этом в книге и можете сказать: «Это работает, это обязательно поможет». Нет. Потребуется много усилий. Нам помогли отличные консультанты из Института Адизеса. Они помогли наладить дисциплину в руководстве.

Адизес : Какого рода президент поддержит методологию Адизеса, а какой – нет?

Сиракузано: Я бы сказал, что я всегда отличался силой воли и уверенностью в себе. Я не боялся методологии. Не боялся, что кто-то из моих подчиненных получит больше информации и мне это навредит. Меня это не пугает. Я считаю, что чем больше власти я дам президентам и генеральным директорам подразделений, тем больше власти будет у меня. В совете директоров акционерного общества сидели жесткие люди. Например, Терренс Элкес – президент Viacom, основатель Showtime, Nickelodeon и MTV. Очень успешный человек. Когда он увидел, как методология Адизеса действует в акционерной компании, его это очень впечатлило.

В Кентукки был один джентльмен, банкир из Alex Brown. Он сидел в совете директоров нескольких крупнейших корпораций. Он посмотрел, как методология изменила моих коллег, и сказал, что у нас лучшая управленческая команда, с которой ему доводилось работать.

Так что я предан методологии. Если бы я был президентом, который в ней сомневался, внедрение бы провалилось в первые два месяца.

Адизес : Бывает, что президент опасается, что методология сорвет с него маску и люди увидят, что он не так уж хорош. Он боится и хочет всё контролировать, чтобы защитить свое кресло, и не дай бог обнаружится, что кто-то знает больше него, что кто-то обойдет его в споре. С такими людьми методология не работает.

Методология Адизеса подходит тем, кто способен контролировать свое эго и кто не боится конфликта.

Методология Адизеса предназначена для тех, кто способен контролировать свое эго и

кто не боится конфликта. Применяя методологию, они делают конфликт конструктивным. Они хотят извлекать урок из ценностей. В еврейской книге мудрости написано: «Кто мудр? Тот, кто учится у других». Мы ищем мудрых президентов, которые хотят учиться. Мы работаем с теми, у кого широкие взгляды, желание учиться, желание слушать, есть уверенность в себе и нет страха. С людьми с сильной волей, которые в то же время не переступают через окружающих. Такие люди добиваются большого успеха в применении методологии Адизеса.

Сиракузано: Добавлю, что с 1975 по 1995 год в компании было много секретов. Было много... как бы это сказать... мы не говорили сотрудникам, сколько зарабатывало руководство. Владельцы ездили на кадиллаках. Когда руководство стало прозрачным, когда информация о прогнозах, зарплатах и бонусах стала доступной всем, тогда все стали помогать. Так мы избавились от внутреннего маркетинга и внутренней борьбы.

Все понимают, что если ты запланировал достичь таких-то результатов в плане продаж и прибыли, то ты получишь за это бонус. Если ты не достигнешь цели, то не получишь бонус. Это работает. Взаимные доверие и уважение и открытость в организации преобразовали компанию в ходе 1991–1993 годов.

Я хочу, чтобы все знали, что наша компания построила крупнейшие сети в Нью-Йорке: Fox News, Lifetime Cable, USA Network, Food Network. Все операции Time-Warner News мы построили. Было время, сотрудники поставили на мой стол табличку со словами: «Мы решаем проблемы». Потому что даже до того, как я встретился с консультантами Адизеса, мы об этом постоянно разговаривали. Мы не ругаемся. Мы решаем проблемы. Мы не спорим. Мы решаем проблемы. А когда я повстречался с доктором Адизесом и начал внедрять методологию Адизеса в компании, на другой стороне таблички написали: «Взаимные доверие и уважение».

Если я когда-либо замечаю, что один менеджер не проявляет в отношении другого взаимного уважения или доверия, я об этом говорю вслух. И работает, как магия. Все руководители, когда-либо стоявшие у руля в моей компании, по-настоящему любили друг с другом работать и уважали друг друга.

Мы практически не занимаемся политикой. Не скажу, что ее совсем нет. Всегда есть чуть-чуть. Был один сотрудник, он всё время говорил безумные вещи, и меня всё время тянуло его высмеять. Но я себя останавливал: это противоречит взаимному доверию. Нужно его выслушать и потом ответить. Повторить его предложения другими словами, чтобы он увидел свою ошибку, вместо того, чтобы говорить ему, что это дурацкая идея. Я так никогда не делаю. Это противоречит взаимному доверию. Это неуважение.

И я вижу, что это работает. Один сотрудник сказал: «Вы так изменились». Как-то у меня брали интервью для нескольких журналов и спросили: ну как, вам правда нравится методология Адизеса? Я ответил: «Если бы методология была религией, я бы ее принял».

Если бы методология была религией, я бы ее принял.

Адизес : Хочу сказать нашим слушателям, что учредить в компании взаимные доверие и уважение – это не просто. Для этого нужны общее видение и коллективные ценности. Далее, нужна функционально ориентированная организация, построенная не вокруг людей, а вокруг задач. Организация должна постоянно изменяться, потому что изменяются ее задачи. Корректное формирование организационной структуры, выбор подходящих сотрудников для выполнения правильных задач – в этом лежит основа командной работы.

Похоже на игру в футбол. Сначала нужно решить, кто будет на какой позиции. Где эти позиции находятся? Потом нужно найти подходящих игроков. Далее, они должны играть вместе. Для этого нужны общие ценности и видение, а также подходящая организационная структура. Потом нужно правильно разделить власть и правильно разделить награды.

Лу сказал, что систему вознаграждений нужно планировать вместе. Вы можете себе это представить? Это не та задача, где можно пригласить консультантов, чтобы они сказали вам,

что делать. Мы верим в здравый смысл: в то, что сотрудники, когда у них есть возможность, придумают наилучшее решение.

Далее, нужен правильный процесс принятия решений. Как собираться вместе, как обсуждать проблемы, когда и в какой последовательности люди высказываются. Можно ли перебивать? Нужно научиться друг друга слушать. И наконец, участники должны уметь контролировать свое эго. Так что если подобраны подходящие люди, правильные процессы, правильная структура, общие ценности и видение, тогда будут выработаны взаимные доверие и уважение, и дальше всё в ваших руках. На это уходит примерно год. В некоторых компаниях, к сожалению, может быть и три года – зависит от заинтересованности президента. Процесс может идти быстро или медленно.

Лу, вы сказали, что ваш сын тоже применяет методологию Адизеса. Как у него идут дела?

Сиракузано: Дела идут очень хорошо. Он впитал методологию. Он тринадцать лет работал в инженерной компании, где внедрялась методология Адизеса, и он очень хорошо в ней разбирается. Я не уверен, что он использует методологию так же, как мы в Video Services Corporation. Но он по своей природе склонен доверять и уважать окружающих. Он старается применять четыре управленческих стиля. Знает, что нужен баланс. Он знает, что в команде старших руководителей нужны разные стили, и обеспечивает их наличие.

И я его наставляю. Время от времени он задает вопросы, и я говорю: ищи ответ на такой-то странице учебника. Он меня спрашивает: «Мне взять учебник или ты сам скажешь мне ответ?»

Адизес : Вам 70 лет, но вы не ушли на пенсию. Почему?

Сиракузано: Пять лет назад мы открыли новую компанию, Azzurro, в области инжиниринга высокого разрешения и оптоволоконных технологий. Спустя год начался мировой экономический кризис. Я сказал жене: придется снова идти работать. Я к тому времени был на пенсии уже пять лет. Играл в гольф. А потом пришлось вернуться.

Так что вот. Дела у компании идут очень хорошо, и я теперь могу отстраниться. Президент (он же исполнительный директор), с которым мы вместе проработали двадцать лет, прежде чем стали партнерами, – отличный руководитель. Это про него я рассказывал, что он был административным сотрудником в оптоволоконной компании двадцать лет назад. А теперь он ключевой партнер в моей компании. Он проделал замечательную работу. Так что всё больше работы перекладывается на его плечи, а я могу устраниться. Я останусь председателем совета директоров, потому что все остальные члены совета – люди из моего прошлого. Они все работали со мной в старой компании. Пока я здесь, я помогу им в работе с крупными сетями или NFL. Но компанией теперь управляет мой партнер.

Адизес : Лу, расскажите про вашу филантропическую деятельность.

Сиракузано: В течение десяти лет я вхожу в состав попечительского совета Ellis Island. В течение двадцати лет являюсь попечителем Good Samaritan Hospital. Когда мы продали компанию в 2000 году, мы с женой основали фонд, который помогает местным организациям. Жена активно помогает Rocklin County Hospice и занимается сбором пожертвований на борьбу с раком груди. Мы с удовольствием помогаем местной общине.

Адизес : Вы добились успеха. А вы когда-нибудь терпели неудачу?

Сиракузано: Неудачу? Конечно, такое случалось несколько раз. Покажите мне такого банкира, который никогда не терял деньги. Я не считаю себя неудачником. Думаю, в моей жизни случались такие события в плане бизнеса и личных отношений, когда я потерпел неудачу. Когда у меня с кем-то портятся отношения, я считаю это неудачей. Такое случалось несколько раз. И как ни странно, в случае самой неприятной ссоры мы потом стали с этим человеком лучшими друзьями.

Покажите мне банкира, который никогда не терял денег на плохом займе.

Так что в ответ на вопрос, терпел ли я неудачу, я скажу да. Но при этом приходит в

голову мысль, не связанная с неудачей, но определяющая мой характер. Недавно я председательствовал над девяностым юбилеем бруклинской технической школы. Из 85 тысяч выпускников трое удостоились особого почета за их вклад в процветание школы. В прошлом году они обратились ко мне с просьбой попредседательствовать над праздничным заседанием. Мы организовали праздничный ужин в Нью-Йорке, на котором собрали полтора миллиона долларов для школы. Это был большой-большой успех. В моей памяти это затмевает любые прошлые неудачи.

Адизес : По моим наблюдениям, люди, которые особенно успешны в управлении командой или организацией, редко беспокоятся за свои интересы. Они отдают от себя. Отдают обществу. Они не ограничивают свой вклад интересами своего бизнеса. Они отдают от всего сердца, потому что искренне хотят поделиться с обществом. Это очень важная черта.

Сиракузано: Мне всегда казалось, что чем больше отдаешь людям, тем больше получаешь. Когда вы начали работать со мной в 1992 году, я был председателем попечительского совета Good Samaritan Hospital Foundation. В ходе сбора пожертвований меня попросили передать фонду пятьдесят тысяч долларов. Я сказал: «Я бы с удовольствием, но моя компания сейчас переживает кризис. Поэтому давайте сделаем так: я пожертвую двадцать пять тысяч сейчас, а если в следующем году дела будут идти хорошо, то добавлю еще двадцать пять». Дела действительно пошли хорошо, и я смог пожертвовать еще двадцать пять тысяч. Я посмотрел и подумал: наверное, в этом есть рука providения.

Методология Адизеса помогает во всех областях жизни. Она помогает в семейной жизни, в отношениях с людьми, и я бы даже сказал, что она помогает при игре в гольф. Я понял, что если в семье нет взаимных доверия и уважения, то вам грозит развод.

Филантропическая деятельность всегда была мне очень важна. Я начинал с крайне скромных корней в Нью-Йорке. Мы с женой радуем за любую организацию, которой нужна помощь. Мы всегда пытаемся помочь.

Когда я продал свою компанию Liberty Media, у нас было четыре подразделения во главе с президентами и три или четыре генеральных директора. С 2000 по 2005 год все руководители, мои бывшие подчиненные, заняли в Liberty Media руководящие посты. Я считаю, это не случайно. Дело не в том, что я их обучил. Мы их действительно обучили, но это методология и личная заинтересованность, благодаря которым они многому научились.

Немногие это знают, но во главе всех инженерных функций в Liberty Media был Том Канавэн, бывший президент одного из наших подразделений. Он отвечал за все оптоволокну и спутниковые компании (включая филиалы в Нью-Йорке, Лондоне, Чикаго, Лос-Анджелесе и Сингапуре). Он работал по всему миру. У него в подчинении было 250 человек, и он был очень успешен.

Потом еще был Андре Макалузо из нашей компании по международному распространению. Он руководил всем распространением в Liberty Media. Потом его подразделение продали Deluxe и он руководил им там.

Следование методологии, совместное обучение ей делает из людей лучших руководителей.

Адизес : Вы пытались уговорить Институт Адизеса и меня лично консультировать Liberty Media, обучить их менеджеров и лидеров, но я отказался. Это привело к их краху. Если бы они применяли методологию Адизеса, была бы другая история.

Сиракузано: Совершенно верно. Там работают одни МВА, которые считают, что знают на все ответы.

Адизес : Именно так. Многие сильно обиделись, когда я написал в своем блоге, что самые худшие менеджеры выпускаются из Гарварда. Потому что это заносчивые люди. Пусть они работают в банковских инвестициях. Когда ко мне обращаются руководители с дипломом МВА, особенно из Гарварда, я удваиваю свое вознаграждение и утраиваю продолжительность проекта по обновлению их бизнеса. Потому что сначала приходится умирять их заносчивость.

Один из самых успешных бизнесменов, с которым я работал в Австралии, однажды

сказал: «Знаете, у меня три докторские степени, хотя я даже не закончил среднюю школу». Он владеет крупной транспортной компанией в Австралии. Я спросил: «Откуда у вас докторские степени, если вы даже школу не закончили?», и он ответил: «А я их нанял». Другими словами, найти знания легко. Трудно быть хорошим человеком.

Другими словами, знания – это просто. Жизнь – это тяжело.

Сиракузано: Не хочу оскорбить людей с МВА, поскольку я не люблю мерить всех под одну гребенку. Но когда Liberty Media купила нашу компанию, они сразу бросились нанимать новых руководителей с МВА, думая, что те всё организуют. А успех компании определяется другим. Наш успех зависел от команды, которую мы собрали: от предприимчивых людей, от людей с отличными навыками продаж, от хороших администраторов, а также людей, которые умели собрать всё это воедино. Этому не учат в школе.

Я знаю блестящих людей с МВА. Они очень успешные. Но я также знаю массу предпринимателей, которые добились успеха благодаря тому, что умели слушать и усердно работали, – и они добились не меньшего успеха.

Проще найти хороших людей и обучить их необходимым знаниям, чем нанять знатоков и пытаться сделать из них хороших людей.

Адизес : Успех в руководстве определяется не знаниями. Потому что знания быстро устаревают. Важны не приобретенные знания, а то, что вы за человек. Внушаете ли вы доверие и уважение? Если да, перед вами открываются возможности. Всегда можно нанять людей со специальными знаниями. Но проще найти хороших людей и обучить их необходимым знаниям, чем нанять знатоков и пытаться сделать из них хороших людей.

Глава 10

Маленькая, но драгоценная компания

Матиаш Кадеш, председатель Совета директоров компании Halcom, Любляна, Словения

Компания Halcom производит безопасные электронные системы для различных банковских структур, от коммерческих банков до клиринговых организаций и мобильных банков. Поначалу Halcom был индивидуальным предприятием в лице сорокасемилетнего Матиаша Кадеша. Бизнес рос медленно. Спустя четыре года компания начала расти и настала пора расширять штат и долю рынка. Несколько лет назад, когда было записано данное интервью, в компании уже работало 150 человек и объем продаж составлял 22 миллиона долларов. В группе компаний Halcom числится четыре предприятия, обслуживающие десять разных корпораций в Европе. После того как в 2009 году руководство пригласило Институт Адизеса помочь организовать и реструктурировать компанию, в последующие два года объем продаж увеличился на 30 %.



Доктор Ицхак Адизес : Расскажите немного о себе. Расскажите о своем опыте.

Матиаш Кадеш: По образованию я физик. Это важный факт, потому что я никогда не был экономистом. Никогда не был менеджером. Я основал свой бизнес, когда мне было 47 лет. Довольно поздно.

Адизес : Что привело вас к открытию своего бизнеса?

Кадеш: Целая цепь случайностей. Проработав девятнадцать лет в IBM, я решил поехать посмотреть другие страны. Пять лет проработал в Швеции. Потом я вернулся домой, потому что моей семье не нравилось в Швеции. Вернувшись, я уже не хотел работать на людей, которых не очень уважал, так что я решил начать свой собственный бизнес. Я основал свою компанию. Поначалу дела шли так себе. Первые четыре года, по сути, кроме меня самого, в компании никто и не работал. Я давал консультации ряду шведских компаний. Потом, начиная с 1996 года, компания начала расти.

Я специализировался на услуге безопасных электронных платежей на базе программного обеспечения. Клиентами были преимущественно банки. Клиенты были из десяти разных стран в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке. Не только коммерческие банки, но и центральные банки, клиринговые компании и операторы мобильных платежей.

Адизес : А какого размера компания сейчас?

Кадеш: Сегодня это не очень крупная компания. Мы зарабатываем примерно 22 миллиона долларов в год. В четырех компаниях нашей группы работает 150 человек. Помимо материнской компании в Любляне, наши дочерние компании находятся в Сараево, Белграде и Дубаи.

Адизес : Вы получили награду в качестве лучшего работодателя в Словении. Чем это обусловлено?

Кадеш: Нас наградили в 2007 году, а на следующий год мы вошли в число десяти лучших компаний в Словении. Я считаю, это в основном потому, что в компании уделяется

большое внимание чувствам сотрудников. Мы тщательно работаем над мотивацией сотрудников. Нравится ли им работа? Довольны ли они условиями труда? В отличие от других компаний в Словении, у нас, например, есть собственный детский сад для детей сотрудников. В этом плане сотрудники очень довольны компанией. К тому же и с финансовой точки зрения люди довольны, потому что финансовые дела у компании идут хорошо.

Адизес : Я хочу подчеркнуть, как важно, чтобы сотрудники были счастливы. Я слышал, что у президента Cisco Systems, очень крупной компании, есть одно правило. Он постоянно спрашивает у сотрудников: «Вы довольны работой?»

Если посмотреть на такие новые компании, как Google или Facebook, во всех них настаивают, чтобы сотрудники были довольны работой. Везде делают всё возможное, чтобы создать среду, условия, в которых сотрудники довольны работой. В таких условиях они не тратят энергию на плохое настроение. Растроченная впустую энергия не помогает компании работать продуктивно. Несчастливые сотрудники делают компанию малоэффективной. Счастливые, довольные сотрудники хотят приходить на работу, потому что это одна из лучших компаний в целой стране. Это повышает их продуктивность.

Расскажите, как мы с вами познакомились.

Кадеш: В 2008 году вы выступали с презентацией на курсе MBA в Словении. К сожалению, я не мог принять участие, но меня привлекло ее название, и я послал коллегу послушать ваш доклад. Когда он вернулся с диском с записью вашего доклада об идеальном руководителе, меня это настолько впечатлило, что я решил пригласить вас помочь нашей компании. Помню, вы приехали и спросили: «Что вы от меня хотите?» И я сказал: «Я хочу, чтобы вы помогли сделать так, чтобы компания продолжала расти, когда я уйду на пенсию».

Адизес : Самой большой проблемой для вас была «ловушка основателя». Когда учредители начинают развивать бизнес, зачастую они обнаруживают, что из маленькой мартышки выросла большая горилла, и теперь непонятно, кто кого дергает за веревочки. Учредитель становится заложником своего бизнеса. Это называется «ловушкой основателя».

Самой большой проблемой для вас была «ловушка основателя».

Они не могут из нее выбраться, но и оставаться в ней не могут. Не могут остаться, потому что хотят чего-то еще добиться в жизни. Но не могут выбраться, потому что тогда их чадо зачахнет и, может, даже умрет, потому что оно зависит от создателя.

Почему вы, Матиаш, хотели освободиться?

Кадеш: Я хотел, чтобы моя компания могла меня пережить, и даже пережить моих детей. Хотел, чтобы компания продолжала свое существование. Если это невозможно, тогда я хотел продать компанию. Я бы выручил неплохие деньги. Я это знал. Добавлю, что я не стремился расстаться с источником своих доходов, но чувствовал, что если есть смысл продолжать бизнес, то он должен иметь будущее. И сотрудники, которые приложили столько усилий, заслуживают, чтобы компания жила. Я знал, что без сторонней помощи я не справлюсь, потому что компания слишком зависела от моих решений.

Адизес : В моей книге «Управление жизненным циклом корпораций»¹² я написал одну вещь, которая на первый взгляд может показаться странной, ведь я по образованию экономист и управленец. А во всех известных мне школах бизнеса и экономики говорят только про прибыль да про деньги. Только позже я обнаружил, что для очень многих основателей бизнеса – вообще говоря, для всех, с кем я работал, – деньги не являются движущей силой. Для них движущая сила – это созидание. Построение чего-то нового. Построение организации, которая их переживет. Это стремление создать что-то постоянное. Стив Джобс сказал, что хотел построить компанию, которая его переживет. Что и произошло в результате. Эти люди не спекулянты, а пророки. Они пытаются создать что-то, построить монумент, который их переживет, и даже переживет их семью. Можно сказать, Тадж-Махал.

¹² Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Это очень интересно, потому что ошибочно думать, что все бизнесмены гонятся за наживой. Если бы Матиаш интересовали только деньги, он бы продал свою компанию. Но он этого не сделал. Почему? Вы говорите, что не смогли бы отделить себя от компании, если бы не я. Почему вам понадобилась помощь?

Кадеш: Будучи основателем бизнеса, поначалу любые решения принимал я. Даже с самыми простыми вопросами все обращались ко мне. Перед моим кабинетом всегда была очередь, с утра, когда я приходил на работу, и до вечера, пока не уходил домой.

Я попытался децентрализовать компанию. Начал наделять других руководителей все большими полномочиями, но они всё равно приходили ко мне за решениями. У меня не получалось делегировать – я просто не знал как. Что важно, а что нет. Хотя другие руководители начали брать на себя ответственность, основные решения всё равно лежали на моих плечах. И когда я хотел кому-то помочь, получалось, что я решаю проблемы за них. Я не мог ждать, пока они сами найдут решение. Если человек обращался ко мне за помощью, я делал дело за него: придумывал идею, улучшение; в результате руководители начали стесняться и перестали проявлять инициативу. Никто не хотел ничего делать сам. Поэтому мне нужна была ваша помощь.

Адизес : Кто-то из еврейских раввинов-мудрецов сказал: «Узник не может освободиться от цепей». Когда человек скован, он не может освободить себя сам. Кстати, я тоже борюсь с этой проблемой. С одной стороны, я, профессор менеджмента, помогаю другим людям освободиться от их цепей. Но я и сам скован. Мне тоже нужно, чтобы кто-то пришел и помог мне выбраться из ловушки основателя. Потому что пока мы строим свой Тадж-Махал, свою организацию, мы попадаем в зависимость.

Есть такая буддийская притча с моралью, которая поможет понять, с какой проблемой столкнулся Матиаш. Идет крестьянин, ведет на веревке корову. Его спрашивают: «Почему ты не отпустишь корову?» Крестьянин говорит: «Не хочу, чтобы она убежала». Так что получается, то ли ты контролируешь корову, то ли корова контролирует тебя. Крестьянин боится отпустить веревку. Когда мы пытаемся что-то контролировать, это начинает контролировать нас. Вы построили компанию и хотите отстраниться. Но пока вы ее контролировали, она начала контролировать вас. И в этом состоит сложность.

Почему вы решили, что Институт Адизеса сможет помочь вашей компании?

Кадеш: Самое важное – это интуиция. Когда я впервые увидел вашу презентацию об идеальном руководстве, я уверился, что вы обладаете знанием, которого мне не хватало. Во-вторых, когда мы планировали ваш приезд в Словению, вы наказали нас прочитать две книги. Одна называлась «*Стили менеджмента: эффективные и неэффективные*»¹³, а другая – «*Управление жизненным циклом корпораций*»¹⁴. Мы поделили книжки между разными членами команды и провели несколько собраний до вашего приезда, на которых обсуждали прочитанное и усвоенное. После этого упражнения я был убежден, что только вы сможете мне помочь. Мы усвоили точку зрения, изложенную в этих книгах, и вашу методологию. И потом получилось даже лучше, чем мы ожидали.

Самое главное – это интуиция.

Адизес : Я горжусь тем, что мои книги интересны не только теоретикам, но и широкой публике. И уже не единожды люди приходили ко мне, прочитав «*Управление жизненным циклом корпорации*», и спрашивали: «Откуда вы так хорошо знаете мою компанию?» А всё потому, что я пишу о реальности.

Правильно я полагаю, что ваш уход с позиции президента прошел благополучно?

Кадеш: Компания работает очень успешно. Она определенно поменялась, потому что

¹³ Стили менеджмента: эффективные и неэффективные. М.: Альпина Паблишер, 2014.

¹⁴ Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

стиль моего преемника, Марко, отличается от моего. Но мне это нравится, потому что, если бы он всё делал по-моему, он бы сделал много ошибок. Компания также стала более консолидированной. Поскольку у меня стиль предпринимателя (Е), у меня один день была одна идея, другой – другая. А Марко дисциплинирован и более организован, поэтому компания, безусловно, стала серьезнее. Повзрослела. Увидим, что будет дальше.

Мы становимся очень активными на международном рынке, что для нас очень важно. На местных рынках мы не можем работать так эффективно. Надо развиваться на международной арене. И на новом международном рынке есть конкретный метод эффективного и целесообразного развития. Эффективность и целесообразность стали намного важнее, чем раньше.

Адизес : Что помогло вам осуществить этот крайне трудный и деликатный переход на гладкую работу?

Кадеш: Во-первых, позвольте объяснить суть процесса. Думаю, это очень важно, потому что процесс изменений сам по себе определяет успех результата. Как вы раньше упомянули, организационная структура компании должна быть согласована или хотя бы обсуждена со всей управленческой командой. Удивительно то, что вся руководящая команда, а за ней и остальные сотрудники, приняли радикально новую организационную структуру, которую мы разработали в ходе двух заседаний с вашим участием, без каких-либо видимых возражений.

Было одно исключение – один человек уволился. Но он и до этого был недоволен. Ему не предложили более высокую позицию, и он ушел. Он был единственным. И спустя всего несколько месяцев после реорганизации новая структура начала приносить положительные результаты, несмотря на то что изменения были по-настоящему радикальными. В 2011 году мы заработали на 30 % больше, чем в 2009-м, несмотря на окружающий кризис.

Самым важным доказательством успеха реструктуризации служит новая роль моего постоянного заместителя, Марко. Он никогда не хотел, чтобы в нем видели моего преемника. Но когда структура начала работать, он сам пришел и сказал: «Теперь я верю, что справлюсь». Это был самый счастливый день для меня. Я знал, что у меня в преемниках замечательный человек. Дело в том, что в новой структуре ответственность была распределена среди приблизительно восьми руководителей. Теперь Марко был готов встать у руля, и структура была очень-очень хорошей.

Адизес : Учредитель строит компанию, которая развивается сообразно его стилю. Это как костюм, сшитый на заказ: когда вы решаете его отдать, он никому не подходит. Можно только надеяться найти человека, который не понимает, какие усилия для этого потребуются. А Марко знал, как тяжело будет влезть в ваш костюм. Он знал, что будет трудно, и не хотел даже пытаться. Я его понимаю.

После того как мы реструктурировали компанию и повысили профессионализм, стало понятно, что практически любой желающий мог бы попробовать себя в вашей роли. Один из принципов методологии Адизеса гласит: когда компанию организовал кто попало, ею могут управлять только гении; если же компанию организовал гений, ею может управлять кто угодно. Организация должна быть такой, чтобы простые люди могли добиваться выдающихся результатов – а не наоборот, когда требуются выдающиеся усилия, чтобы добиться ординарных результатов.

Самое важное – что вы разбили организацию на элементы.

Когда структура становится ясной, устранена завеса неопределенности, тогда люди начинают дышать полной грудью и начинают проявлять лидерские качества. Именно так и получилось в вашей компании. Мы сделали структуру более прозрачной. Вы упомянули, что новая структура была радикальной, принципиально новой. Что в ней было особенно радикальным?

Кадеш: Всё было радикальным. Но самое важное, на мой взгляд, это то, как вы

разбили организацию на элементы. Вы выделили подразделения, отвечающие за прибыль; подразделения, отвечающие за поддержку; подразделения, отвечающие за будущее развитие; и подразделения, отвечающие за текущие задачи.

Например, теперь у нас есть четыре подразделения. Одно – стратегическое бизнес-подразделение, которое зарабатывает деньги для компании. Далее, подразделение корпоративного развития. В качестве президента я это подразделение консультирую. Мне бы хотелось, чтобы это подразделение выросло в следующие два-три года, чтобы в компании увеличилось влияние функции предпринимательства (Е).

Далее следует производственное подразделение. Оно выполняет функции производства и администрирования (РА). И наконец, подразделение корпоративной поддержки играет типичную роль администратора (А). Выделение подразделений таким образом, чтобы не смешивались функции предпринимательства (Е) и администрирования (А), чрезвычайно важно, на мой взгляд. До прочтения вашей книги мы не знали, что административная функция неизбежно убивает предпринимательство. Это действительно так.

Адизес : Чтобы компания была успешной, эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе, необходима вспомогательная команда руководителей со взаимодополняющими стилями¹⁵. Нужен руководитель с предпринимательским стилем, который сотрудничает с руководителем-администратором, который сотрудничает с руководителем-производителем, который сотрудничает с руководителем, который радеет за персонал. Чтобы стили дополняли друг друга, нужно, чтобы этому способствовала структура. Это принцип организационной архитектуры Адизеса.

К сожалению, по моему опыту, большинство руководителей не имеют представления о принципах организационной архитектуры. Они строят организацию вокруг сотрудников, функций или процессов, игнорируя принципы РАЕІ, которые имеют краеугольное значение для успешной трансформации.

Перейдем к вопросу, что делает вашу компанию особенной. Почему это такое замечательное место для работы? Что движет вашим поведением, вашим стилем и вашими ценностями?

Кадеш: Я считаю, что мое главное достоинство – это моя любовь к людям. Вот и всё. Я люблю людей. Обожаю их. Люди бывают разные. Я уважаю различия. И верю в то, что этот принцип работает в моей компании. Я считаю, что каждый человек может преуспеть в определенном деле, и искусство руководства состоит в том, чтобы найти подходящую роль для каждого сотрудника так, чтобы они были лучшими в своей функции. И если человек с удовольствием выполняет свои обязанности и ему интересны задачи, которые он решает, то и компания получает от этого выгоду. Так что это очень важно для успешного руководства. Когда я собеседую кандидатов на работу в Halcot, я всегда говорю, что их первая задача – найти такую роль в компании, которая им будет больше всего по нраву.

В компании всегда есть чем заняться, и на каких-то направлениях работает достаточно много ресурсов, а на каких-то – недостаточно. Но всегда находится кто-то, кого заинтересует непечатое дело, и это очень хорошо для компании. По моему личному мнению, это очень важный момент.

Успех зависит от усилий всей преданной делу команды.

Следующий важный принцип – то, что успех компании зависит не от нескольких выдающихся сотрудников, а от усилий всей преданной делу команды, основными ценностями которой выступают взаимные доверие и уважение. До вашего прихода мы не знали такого выражения – «взаимные доверие и уважение». Мы называли это другими словами: нам необходимо друг в друга верить. Необходимо поддерживать позитивный

¹⁵ Взаимодополняющая команда – сбалансированная команда, в которой присутствуют и имеют возможность проявиться в процессе выработки решения все четыре стиля менеджмента РАЕІ. – *Прим. науч. ред.*

настрой в отношении друг друга. Но взаимное уважение и доверие, на мой взгляд, это как раз та культурная ценность, которая стала для нас самым важным элементом не только внутри компании, но и в отношениях с потребителями.

Мы всегда ориентируемся на долгосрочные цели. Мы не потеряли ни одного клиента. Наши клиенты – это банки, большие организации, для долгосрочного сотрудничества с которыми доверие и уважение чрезвычайно важны.

Еще один принцип, в который я искренне верю, – это командная работа. Компания, в которой налажена командная работа, может достичь намного лучших результатов по сравнению с компанией, состоящей из индивидуальных деятелей, даже если это гении. У нас тоже случались гении – индивидуалисты, у которых отсутствовала ориентация на команду. Я рад, что они проработали у нас недолго, потому что в долгосрочной перспективе они принесли бы больше ущерба компании. Они добиваются каких-то результатов, но ничего не оставляют после себя. Потом перед компанией внезапно встает огромная проблема: как решать проблему, которую оставил после себя гений. Командная работа очень важна.

Четвертый важный для меня принцип – что в компании допустимо совершать ошибки. Ошибки случаются с каждым. Винить человека, совершившего ошибку, бессмысленно, потому что от этого человек только теряет уверенность в себе. Многие теряют храбрость, становятся неуверенными в себе, и инициатива сходит на нет, когда людей постоянно обвиняют в ошибках. Даже если «пронесет», человек все равно боится, что его ошибку скоро обнаружат, и не хочет больше рисковать. В культуре постоянного поиска виноватых люди постоянно прячут свои ошибки. У меня ошибки разрешены, но из них требуется извлекать урок. Можно допускать ошибки, но нельзя допускать одну и ту же ошибку дважды. Это означает, что из ошибки не извлечен урок.

Последний по счету, но не по важности принцип: я стараюсь окружать себя людьми, которые в чем-то меня превосходят. Может быть, в молодые годы это делать труднее, потому что боишься, что тебя обйдут. Но в 47 лет мне хватало уверенности в себе, чтобы не беспокоиться на этот счет. Это очень важно. Если окружить себя людьми, которые вас превосходят, – это беспроигрышный вариант. Вместе вы добьетесь успеха, в качестве команды.

Адизес : Можно подвести общий знаменатель одним словом: вера. Вы верите. Поэтому вы разрешаете ошибки. Ошибки – это возможность научиться. Нет ничего зазорного в падении. Дети падают, когда учатся ходить. Мы падаем, когда учимся ездить на велосипеде. Мы всему учимся методом проб и ошибок. Пробуя, мы часто совершаем ошибки и учимся на них. Но многие не обладают верой. Они боятся. Живут в страхе, а не в вере. Вера означает: «Я верю в тебя». Вы верите в людей, поэтому вы любите с ними работать.

Ошибки – это возможность извлечь урок.

Некоторые руководители не любят людей. Один менеджер сказал мне: «Доктор Адизес, я люблю руководить. Но я терпеть не могу людей».

«Кем же вы тогда руководите? – спросил я. – Лошадьми?»

Вы руководите людьми. Кто не любит людей, пусть не руководит. Пусть идет в инженеры. Или в программисты. Пусть сидит перед компьютером. Если вы стали руководителем, лидером, вам должно нравиться работать с людьми. Что это значит – нравиться работать с людьми? Это значит не бояться конфликта.

Вернемся к слову «вера». Нужно верить в себя. Быть терпеливым и спокойным. Верить в других людей. Верить в возможность преодолеть трудности. Верить, что можно научиться чему-то у окружающих, научиться на их ошибках. Всё основано на уверенности в себе. Она означает отсутствие страха. Вы способны преодолеть проблемы. Вы верите в существование решения. Вы верите, что люди по своей природе хороши.

Кроме того, в отсутствие страха вы готовы нанимать людей, которые вас превосходят. Которые умнее вас. Быстрее. Искуснее. Видите, общий знаменатель – отсутствие страха.

Что такое вера? Это вера в будущее, в людей, в свое дело. В этом много, как бы это назвать, – любви. Вера и любовь идут рука об руку. В вас много любви. Вы любите свой продукт. Любите свою компанию. Любите своих клиентов. Любите своих сотрудников. И все основано на любви. Поэтому когда я пришел в Nalcom консультантом, я почувствовал, что мне рады. Что я как дома. А не так, словно я очередной консультант, которого встречают с недоверием и опаской. Меня встретили с верой.

Хочу подчеркнуть: главное – это то, что для вашей компании важны не только деньги. Деньги поступают с рынка. Когда есть рынок, будут деньги. Когда есть технология, вы найдете себе рынок. Но у вас главное – даже не технология. Когда есть хорошие сотрудники, они смогут разработать технологию, найти рынок и заработать деньги. У вас главное – это культура. Крепкая культура веры, взаимного доверия и уважения. Командная работа. Открытость. Взаимная поддержка. Отсутствие страха.

Хорошие люди идут к вам работать и не хотят от вас уходить. В компании, пронизанной страхом, где нет доверия и уважения, хорошие люди не задерживаются. А когда остаются только плохие, что происходит? Начинаются проблемы. Nalcom и Матиаш – это прекрасный пример успешного внедрения этой концепции в реальность.

Стройте крепкую культуру веры, взаимного доверия и уважения.

Матиаш, мне понравились ваши слова, что управленческий стиль Марко – вашего преемника – совершенно не похож на ваш. Вы сказали, что вы счастливы, что у него другой стиль. Многих учредителей бизнеса пугает перспектива, что их преемник не будет на них похож. Многие боятся людей, которые на них не похожи. Думают: «Не приведи господь, они всё в компании переделают. Всё сделают не так, как я, а по-другому. Разрушат мою компанию». Как вышло, что вас не беспокоит, что Марко не похож на вас? Вы это приветствуете, даже радуетесь непохожести, и вовсе не боитесь, что он разрушит вашу компанию.

Кадеш: Честно говоря, мы с Марко работали вместе с самого начала. Мы с ним начали вместе на одном проекте. Я начал проект, а потом Марко присоединился и взял на себя руководство. Когда я увидел, что он всё делает по-своему, я испугался. Я спросил: «Почему ты делаешь так?» Он сказал: «Потому что мне кажется, что так лучше». И продолжил так делать. Некоторое время я нервничал, но на протяжении года, двух, трех работа Марко приносила отличные результаты. Это помогло мне понять, что я могу положиться на другого человека, который будет добиваться тех же результатов методами, отличными от моих.

Это было на заре моего опыта. Позже, когда мы прочитали ваши учебники и прошли вашу программу TopLeaf, мы поняли, что это нормально и естественно. Теперь сложно представить, как можно работать по-другому. Это естественно, что у всех есть свой стиль работы. Все особенно успешны в каком-то деле, и важно уважать их стиль и методы, с помощью которых они добиваются успеха, даже если эти методы отличаются от ваших. Это стало частью культуры Nalcom, и я очень этому рад.

Адизес : Всему свое время. Если бы Марко пришлось взять на себя управление компанией раньше, если бы вам пришлось раньше уйти на пенсию, прежде чем была закончена реорганизация, то я считаю, что это закончилось бы катастрофой. Почему? Потому что время было неподходящее и было бы сложно совершить передачу власти.

Переход стал возможным, потому что организация перешла в состояние здорового Отрочества. Так мы называем более зрелое состояние. В организации есть структура, рабочий процесс бюджетирования, правильный поток информации, люди работают на своих местах – всё хорошо организовано. Поэтому управленческий стиль Марко – стиль производителя и администратора (РА) – отлично подходит такой организации. Если бы вы поместили руководителя с таким стилем у руля дезорганизованной, запутанной структуры, он бы был как слон в посудной лавке. Так что нужно осторожно выбирать время для передачи власти. Различия в управленческом стиле уместны в структуре, которая

способствует и питает разнообразие, иначе разнообразие может иметь разрушительную силу.

Почему Швейцария – успешная страна, несмотря на то что в ней сосуществуют французы, итальянцы и немцы? Благодаря культуре взаимоуважения. В то же время в Югославии, в отсутствие взаимного доверия и уважения, различия привели к катастрофе. Югославия развалилась. Так что различия хороши в определенной среде – в среде взаимного уважения и доверия, для поддержания которой необходима функциональная организация, структура, процессы, информационные потоки, системы вознаграждений. Тогда это работает. Поэтому и у вас это работает, и я очень рад это слышать.

Матиаш, вы когда-нибудь допускали ошибки?

Кадеш: Конечно. Честно говоря, меня об этом спрашивали неоднократно. Я не все ошибки помню, потому что забываю о плохом. Безусловно, я много ошибался. Но какие ошибки были особенно крупными, это не помню. Это плохо, но это правда.

Адизес: Очень хорошо. Вы не растрчиваете энергию. Но вы извлекли из ошибок урок, прежде чем о них забыли?

Кадеш: Безусловно. В бизнесе приходится принимать много решений, и если решение плохое, его надо было быстро поправлять. Например, типичная ошибка – когда мы назначили слишком высокую цену на продукт, потому что не просчитали, какие у покупателя ожидания при такой цене. Это ошибка, и в следующий раз мы подумаем лучше и посоветуемся с большим количеством людей, чтобы учесть все аспекты.

Бывает много мелких ошибок. Бывали ли крупные? Если говорить о Halscom, мы несколько раз разрабатывали продукты, которые не снискали успеха. Пришлось снимать их с производства. Но я не считаю это ошибкой, я считаю это попыткой, то есть частью нормального процесса.

Адизес: Замечательно. В одной из моих книг я пишу: «Успех состоит не в том, чтобы никогда не падать. Успех состоит в том, чтобы быстро вставать на ноги». Не падают люди, которые выбирают легкие пути. Важно не избегать падений, а быстро подниматься. А как быстро вы подниметесь – это зависит от веры, командной работы и культуры, в которой упор делается на способности учиться, а не тратить энергию на поиск виноватых или самовосхвалении. Упав, надо спросить себя: «Чему это падение может меня научить?» Другими словами, как сказал Матиаш, это не ошибка, а попытка. Попытка что-то узнать. Спрашивайте себя, чему ошибка вас научила.

Когда вы столкнулись с проблемой или думаете, что допустили ошибку, совершили неудачную попытку, не надо спрашивать себя: «Почему?» Многие сразу начинают думать: «Почему я ошибся?» Знаете, не надо бить себя в грудь. Не надо искать виноватого. Кто виноват? Замените «почему» другим словом. Во всех известных мне языках (а я их знаю немало) слово «почему» можно заменить словосочетанием «для чего».

Так что спросите себя: «Для чего я ошибся?» Спросите: «Для чего я сделал ошибку?» Это выражение – «для чего» – заставляет мозг думать: «Чему эта ошибка может меня научить? Для чего? Чему Бог, мой учитель, хотел меня научить этим уроком? Этой попыткой?»

Так что спросите себя: «Для чего я ошибся?»

Постскриптум

После записи этого интервью Марко был замещен на посту президента другим, более молодым руководителем с предпринимательским стилем (Е). Марко остался в компании на другом посту. Такие изменения нормальны, и их следует ожидать. После такого выдающегося предпринимателя (Е), как Матиаш Кадеш, учредитель компании, руководитель со стилем производителя-администратора (РА) был нужен для того, чтобы привести в компанию стабильность и организацию, и Марко в этом преуспел. После этого новый руководитель с предпринимательским

стилем (Е) поведет компанию на новый виток развития. Компании не следует расти экспоненциально или раздаваться вишрь. Идеальная форма роста – ступеньки. Вверх, в сторону, и снова вверх.

Доктор Адизес

Глава 11

Крупнее, чем в жизни

Рикардо Б. Салинас, президент Grupo Salinas, Мехико-Сити, Мексика

Когда я впервые встретил Рикардо Салинаса, в 1991 году, он руководил 54 магазинами в Мексике. В них работало две тысячи человек. 22 года спустя он руководит конгломератом, в котором работает 80 тысяч человек, с капитализацией свыше 12 миллиардов долларов. Он владеет двумя телевизионными сетями, 40 местными телестанциями, самым быстро развивающимся банком в Латинской Америке и несколькими телефонными компаниями. Он вложил деньги в горнодобывающие предприятия (в добычу меди и титана) и владеет более чем 2500 точками, предоставляющими мелкие ссуды. И это только часть бизнеса Grupo Salinas.



Доктор Ицхак Адизес : Сегодня, говоря профессиональным языком, передо мной сидит «большая рыба». Это один из наиболее влиятельных людей в Мексике. Позвольте мне с гордостью представить вам моего друга и клиента Рикардо Салинаса Плиего.

Рикардо Салинас: Спасибо, доктор Адизес. Для меня удовольствие и честь вновь с вами встретиться. Не уверен, что я «большая рыба», но попытаюсь соответствовать.

Адизес : Почему бы не начать с рассказа о вашей компании? Тогда сразу станет понятно, почему вы «большая рыба».

Салинас: Мы достигли шести тысяч точек продаж. Недавно мы присоединили новую компанию с 2500 точками по предоставлению мелких ссуд. Еще мы расширились в

горнодобывающий бизнес. Также я решил, что неплохо было бы заняться бизнесом обновляемой энергии. Всё это новые начинания с тех пор, как мы с вами виделись последний раз. У нас работает 80 тысяч человек.

Адизес : Рикардо, как давно мы с вами начали работать вместе?

Салинас: Кажется, с 91-го года, доктор Адизес. Примерно двадцать лет назад. Очень давно.

Адизес : Какого размера компания была в 91-м году?

Салинас: У нас было примерно 54 магазина и, кажется, от силы две тысячи сотрудников.

Адизес : То есть, выходит, за двадцать лет вы выросли с 2 до 80 тысяч сотрудников и от 50 магазинов до конгломерата. Теперь вы занимаетесь множеством отраслей: банковским делом, телефонией, телевидением, обновляемой энергией и добычей ресурсов. Это невероятное разнообразие. Я не могу спросить вас о капитализации родительской компании, потому что ее нет, верно?

Салинас: Правильно. Но акционерные общества в совокупности составляют примерно 12 миллиардов долларов.

Адизес : Для меня самое интересное – это разнообразие индустрий, из которых состоит ваша корпорация. Потому что многие компании разваливаются, когда пытаются построить такой конгломерат. Как вы добились успеха?

Салинас: Я люблю свое дело и вкладываю в него массу времени и усилий, у меня такой характер. Часто приходится жертвовать другими вещами, друзьями, увлечениями и иногда даже семьей. Поэтому важно поддерживать движущую силу, чтобы успешно создать такое предприятие.

По характеру я люблю свое дело и вкладываю в него массу времени и усилий.

Должен сказать, что мне очень повезло с соратниками, которые сопровождают меня в моем путешествии. Мне повезло иметь отличных друзей и партнеров, которые работают со мной и на меня. Поэтому команда играет весьма важную роль в моем успехе. И, конечно же, важна ваша поддержка и методология Адизеса, благодаря которой я научился мыслить в терминах стратегии и структуры, а также разобрался, как учитывать потребности ресурсов, конкуренцию и процессы в ходе планирования.

Так что каждый раз, когда мы взвешиваем возможность крупного расширения или поглощения, я всегда задумываюсь: правильная ли это стратегия? Хорошо ли она продумана? Хорошая ли это идея? Потом, если мы решаем за это взяться, нужно сначала разобраться, кто в этом участвует, прежде чем продолжать разговоры. Потому что в мире очень много хороших идей, но очень мало людей, которые реально способны их воплотить. Так что кто примет на себя обязанность по проведению изменения – это критически важно, как вы понимаете.

Дальше мы начинаем работать над структурой, которую я всегда стараюсь связать с системой вознаграждений. Я считаю, что вознаграждение – это ключевая мотивация, соединяющая исполнителей и акционеров. И далее мы работаем над всеми прочими процессами и системами, которые необходимы для расширения.

Адизес : Хочу подчеркнуть элементы: стратегию, структуру, систему вознаграждений и, превыше всего – людей. Когда есть подходящие люди, правильная система вознаграждений, продуманная стратегия и структура и все они правильно соединены, у предприятия высокая вероятность успеха. И конечно, нужны определенные процессы. Когда все элементы продуманы и находятся на своих местах, у вас есть все нужные компоненты успеха.

Но как вам удастся этим управлять при таком разнообразии отраслей? Какую роль играет понимание конкретной индустрии? Как вы разбираетесь и в добыче, и в телефонии, и в телевидении, и в банковском деле? Как вы управляете таким разнообразием знаний?

Салинас: Это отличный вопрос. Честно говоря, я люблю учиться и лично провожу

массу времени, изучая детали, информацию и знания. Когда я открыл свой первый бизнес, это была розничная торговля, так что я постарался узнать всё, что можно, о торговле и магазинах. Я, можно сказать, стал экспертом по розничной торговле.

Потом, когда появилась возможность купить телевизионную сеть, я стал изучать всё, что можно, о телевизионном производстве, средствах массовой информации и соответствующих технологиях. Я многое узнал. Потом была возможность заняться сотовым бизнесом, и я стал экспертом и в этой области. Попутно мы всё время занимались банковским делом, потому что в моих глазах это не только прием депозитов, но и выдача ссуд, которые потом вернут. Этим я занимался с самого начала.

В один прекрасный день я решил, что на сегодняшнем рынке очень интересное дело – горнодобывающая индустрия, и стал ее изучать. Пока я не разобрался досконально в добыче, но думаю, что еще повышу свои знания. К тому же помогает работать с правильными людьми – экспертами в каждой отрасли. Но руководство – то есть я – должно разбираться, что к чему. Иначе как можно заниматься бизнесом в отрасли, в которой не разбираешься?

Адизес : Вы известны тем, что поменяли много хороших руководителей на самом верхнем уровне. Вы их меняете очень быстро. Вы не держите подолгу людей, которые вам не нравятся. Как вы оцениваете людей и как решаете, кого уволить, а кого оставить?

Салинас: Мне кажется, вы неправильно сказали. Если я о чем-то в жизни сожалею, это о том, что недостаточно быстро избавлялся от людей, когда знал, что они не справятся с бизнесом. Иногда мы это видим и знаем, но всё равно мешкаем, прежде чем избавиться от такого человека. А когда все-таки решаемся, потом удивляемся, почему мы не сделали это несколькими годами раньше. Так что я с вашей оценкой не согласен. Одна из моих ошибок – что я слишком долго держусь за людей.

Одна из моих ошибок – что я слишком долго держусь за людей.

Но с тех пор как мы внедриli новую систему оценки результативности труда, я стал намного более эффективно работать с людьми: садиться с ними и обсуждать, что хорошо, что плохо и что нужно делать по-другому. В прошлом я этого не делал – по крайней мере, не на регулярной основе. Я в основном принимал решения на ходу и следил за ежедневной деятельностью компании, но это не то же самое, что сесть с человеком и формально обсудить и оценить его работу.

Так что это область, в которой я определенно могу добиться большего.

Адизес : Знаете, по моему опыту, вы чрезвычайно успешно работаете с массой разных руководителей высшего звена. У вас есть чутье. Вы смотрите на человека и точно знаете, справится он или нет. Меня всегда интересовало: какие знаки подсказывают вам, что человек не справится?

Салинас: Это сложный вопрос. Конечно, я проверяю результаты. Думаю, я определенно отдаю существенное предпочтение людям, которые добиваются реальных результатов, даже если их управленческий стиль оставляет желать много лучшего или они не очень хороши в работе с другими людьми. Но я высоко уважаю людей, которые могут сказать: «К такому-то числу я добьюсь таких-то результатов», и потом в указанный день работа сделана. Это, я считаю, самое важное качество.

Конечно, говоря о большом предприятии, в котором происходит масса дел, становится сложно оценивать результаты работы, потому что постоянно происходит что-то хорошее и что-то плохое. Не думаю, что я эксперт в этой области. Я бы поспорил, что мой навык увольнения сотрудников мог бы быть лучше.

Я отдаю существенное предпочтение людям, которые добиваются реальных результатов.

Адизес : Некоторое время назад вы мне сказали, что обеспечиваете своих сотрудников всем необходимым, чтобы они были довольны, но при этом рассчитываете на абсолютно

максимальные усилия и максимальное стремление к совершенству. И если сотрудники не выкладываются на все сто, на пределе своих способностей и ваших ожиданий, вы устраиваете им сложные времена.

Вы сказали, что ваши высокие ожидания, вместо того чтобы демотивировать сотрудников, оказывают прямо противоположный эффект. Благодаря им формируется исключительная лояльность и среда, в которой подчиненные выкладываются по полной. И им это нравится.

Салинас: Да, я считаю, что вы правильно всё описываете. Видите ли, в моей стране и в моей компании принято нанимать сотрудников, которые стремятся остаться надолго. Мы не такие, как в США, где люди меняют работу, как нижнее белье.

Здесь, в латиноамериканской культуре, авторитет – фигура главного акционера или владельца бизнеса – играет большую роль. Люди стремятся ему польстить и стараются хорошо работать. И прикладывают огромные усилия. Конечно, со своей стороны я считаю обязательным щедро их награждать и способствовать тому, чтобы они хорошо жили.

Но соглашусь, что я очень требователен, и у меня даже заведено формальное правило, что со своей стороны я делаю всё возможное, чтобы оберегать и помогать своим сотрудникам, но в ответ я рассчитываю на абсолютную, стопроцентную преданность и лояльность. Это отправная точка.

Адизес : Это взаимное обязательство. Вы полностью преданы своим сотрудникам и ожидаете в ответ абсолютную преданность себе. Такое доверие – важный фактор.

Институт Адизеса тесно работал с вами в течение пятнадцати лет. Что вы считаете наивысшим вкладом, который Институт внес в успех вашей компании? Что вам запомнилось?

Салинас: Я считаю, что вы очень хорошо на нас поработали. В смысле ваши услуги стоили дорого, но я считаю, что получил хорошее качество: абсолютно высокое качество в плане результатов и вынесенных уроков. Опять же, думаю, что самое главное, что я у вас почерпнул, что сыграло роль, – это навык мышления в рамках стратегии и структуры. Структура необходима для исполнения стратегии. Кстати, я считаю, что в этом направлении я добился большого успеха.

Адизес : Вы достигли такого успеха в создании структур, что теперь можете поправлять структуры, которые разрабатываю я. Меня очень впечатляет, когда вы находите ошибки в моих структурах. Больше никому это не удастся, так что меня это очень впечатляет.

Вы достигли такого успеха в создании структур, что теперь можете поправлять структуры, которые разрабатываю я.

Салинас: Это очень важный инструмент. Когда у вас нет инструмента, очень сложно научиться им пользоваться. Но просто владение инструментом тоже не делает человека экспертом. Нужно разбираться в бизнесе, поскольку это машина, к которой вы будете применять инструмент.

Я считаю, что обладание правильным инструментом и понимание бизнеса помогли мне научиться строить хорошие структуры на базе управленческих принципов, которые вы сформулировали с ходом времени. Например, что никогда нельзя ставить администратора (А) во главе предпринимателя (Е) и так далее.

Адизес : Структура – это не просто нечто, обладающее смыслом. Существуют принципы, которые нельзя нарушать – как в архитектуре. В методологии Адизеса основной принцип регулирует, как корректно формировать структуру, в рамках которой можно создать вспомогательную управленческую команду. Это ведет к принятию лучших решений. Правильное структурирование организации – это область, которой напрасно пренебрегают. Многие ее не понимают. Люди пытаются структурировать компанию вокруг сотрудников, а не вокруг задач.

Мы учим менеджеров, как правильно структурировать. Я даже создал аспирантуру

Адизеса, где мы награждаем выпускников докторской степенью в этой области. Структура – это ключевой компонент учебной программы. Рикардо – один из первых клиентов в мире, который настолько хорошо усвоил методологию Адизеса, что теперь может с одного взгляда судить, какая структура хороша, а какая – нет. Он может это делать самостоятельно, так что я ему больше не нужен.

Помимо меня, вы работали со многими другими консультантами Института. Что вам вспоминается из их вклада?

Салинас: Упражнения по построению команды, которые проводил один из ваших консультантов, оказались очень полезны в плане формирования преданности, взаимного доверия и уважения. Другой полезный принцип – то, о чем вы пишете в черной книге. Про цифры. Или это зеленая книга? Как вы ее называете?

Адизес : Синяя книга.

Салинас: Синяя книга. Правильно. Хотя я всегда говорил, что это неправильный цвет, потому что эта книга должна быть зеленой – под цвет денег.

Адизес : Вы правы, она должна быть зеленой.

Салинас: Цвет менять уже поздно, но суть в том, что в компании должна быть внутренняя ответственность и необходимо понимать движение денежных средств из одного подразделения в другое.

Я считаю, это очень важный принцип, который помог мне создать абсолютно лучшие в своем классе, уникальные информационные системы. Когда я в них заглядываю, я сразу вижу, что хорошо и что плохо в компании. Это очень важный урок.

Адизес : Наверное, необходимо поделиться наблюдением, которое заставило меня остановиться и задуматься. Честно говоря, у меня отвисла челюсть, потому что я увидел самое продвинутое внедрение методологии Адизеса, какое я только видел во всем мире. Вы перестали составлять бюджеты. Вы сказали, к черту бюджеты. Вы смотрите на текущие данные.

Салинас: Идея с самого начала состояла в том, что предсказание будущего, словами Уилла Роджерса, уже не то. Очень сложно предсказать, что произойдет с бизнесом, и чем дальше в будущем, тем сложнее.

К черту бюджет.

Смотрим на реальные данные.

Кроме того, в среде, в которой мы живем, происходят очень быстрые изменения на экономическом и макроуровне. Я подумал, что мы тратим слишком много времени на составление бюджетов, которые, в конечном счете, состоят из малоосмысленных цифр. Между тем сколько времени тратится на перестановку этих цифр туда-сюда.

Так что я решил, что лучше вести сопоставительный анализ и оценивать поступательные изменения из одной точки в другую. Позвольте объяснить на примере. Я всегда делю год на недели. Это моя религия. Мне всё равно, в какой отрасли бизнес. Его необходимо оценивать на еженедельной основе. На еженедельной основе в графике можно увидеть всевозможные тенденции.

Также можно сравнивать одно бизнес-подразделение с другим, если они похожи. Например, наш банк работает в двадцати семи регионах, и в каждом регионе продаются одни и те же продукты, так что я незамедлительно могу сказать, какой регион успешен, а какой отстает, и мы можем сосредоточить усилия на том, чтобы помогать тем, кому нужна помощь.

Если добавить данные по продуктам, можно сразу увидеть, какие продукты растут и приносят прибыль, а какие – нет.

Для меня применение сравнений и анализ еженедельных изменений работают лучше, потому что так мы можем быстрее принимать меры. У нас есть бюджет, но другого плана. Это такой высокоуровневый план, который показывает, какие капитальные затраты мы запланировали на следующий год. Это важно, это нужно, чтобы планировать расходы и всё

такое.

Но помимо этого высокоуровневого плана валовой выручки, валовых затрат и маржи, я не испытываю большого доверия на способность предсказывать будущее на микроуровне в долгосрочной перспективе.

Адизес : Многие компании ошибочно строят систему вознаграждения на сравнении результатов с планом. Если результаты отстают от плана, то ответственному лицу дают по шапке. Они не получают вознаграждение, и начинается бедлам. Почему? Потому что люди учатся обманывать. Они начинают занижать план, чтобы его перевыполнить.

Что происходит? Ожидания снижаются, люди очень малого от себя требуют. Они не хотят, чтобы их наказывали. Так что сравнение результатов с планом – это очень плохой метод определения вознаграждений и наказаний.

Я об этом рассказываю в своих лекциях по всему миру. Но вы послушали и извлекли урок, и я этим очень доволен. Я это называю «управлением по текущим данным». Если вы и составляете бюджет, то только ради оценки денежных потоков, чтобы приготовить себя к альтернативным сценариям. Но не для того, чтобы определять вознаграждения и наказания.

Салинас: Интересно, что вы это упомянули, потому что, когда я занимаюсь сравнительным анализом, я еще и вижу, кто из сотрудников добился наивысших результатов, в сравнении с наихудшими.

Отличный пример – что произошло в этом году в нашем банке. Был известен среднестатистический объем еженедельной выдачи ссуд. Я узнал, что ряд сотрудников выдавал в пять раз больше ссуд. И знаете, я задумался. Если бы все работали с такой интенсивностью, мы бы увеличили наше кредитное портфолио в пять раз. И что произошло в этом году? Мы это сделали. Изучив оптимальные методы и наилучшую практику, мы увеличили выдачу ссуд в четыре раза.

Адизес : Давайте поговорим о вашей системе вознаграждений. Вы говорите, что награждаете сотрудников очень хорошо. Расскажите о вашей системе.

Салинас: Концепция такова, что все должны как минимум получать базовый оклад, который покрывает их расходы. Но основной доход поступает в виде бонуса за эффективность труда. В этом плане люди зарабатывают в два-три раза больше, чем их основной оклад.

Но основной доход поступает в виде бонуса за эффективность труда.

Так что у меня сделан глубокий упор на бонус за хорошие результаты. Кроме того, я признаю, что экстраординарные результаты часто бывают благодаря удачным ситуациям. Можно купить бизнес очень дешево и продать дорого, например.

В этом случае моя политика – делиться с ответственными сотрудниками на основе их экстраординарных результатов. А в основе системы лежит невысокий оклад. Можно больше зарабатывать в других компаниях.

Адизес : Это еще один принцип методологии Адизеса, который вы религиозно практикуете. Оклад должен быть ниже рыночного. Но если добавить бонус, заработок получается выше, чем в среднем в отрасли.

Салинас: Именно так. Допустим, на рынке в среднем платят 100 долларов. Я вам предложу 80, но с бонусом вы можете получить 200 или 250.

Адизес : А как вы решаете, какой бонус заплатить?

Салинас: Я учитываю ряд обстоятельств. На это у меня уходит много времени и сил, но я это делаю, потому что двадцать или тридцать подчиненных заслуживают этого внимания. По сути, я оцениваю следующее: как поработала компания? Заработали ли мы прибыль? Хорошо ли идут дела в целом? Далее, как идут дела в конкретном подразделении? Хорошо или плохо? На этом основании и на основании индивидуального вклада сотрудника я принимаю решение. Я лично решаю. По сути, это субъективный выбор.

Адизес : А бывает, что сотрудники расстраиваются, что вы их недооценили? Что вы

были несправедливы? Что бонус не так велик?

Салинас: Я склонен завышать оценку. Если кому-то не выплатили бонус в прошлом году и не платят бонус в этом, он знает, что перед ним открыта дверь. Так что он может расстраиваться по разным причинам. Если кому-то не выплатили бонус, это значит человек недостаточно старался.

Адизес : Предположим, кому-то выплатили оклад плюс бонус 300 %. Если кто-то другой получил только 100 %, он расстроится и подумает, что вы несправедливы. Бывает такая проблема?

Салинас: Тогда мы с человеком разговариваем. Но в конечном счете с бонусом в размере 100 % вознаграждение всё равно получается выше рыночного, так что у них нет заинтересованности искать другую работу, понимаете?

Но мой подход такой: самый счастливый день моей жизни – это когда я могу всем выдать огромный бонус, потому что это означает, что мы все заработали много денег и у всех компаний отлично идут дела. Так что в такие дни я счастлив. Если я не даю бонус, я несчастлив. И сотрудники тоже не должны радоваться.

Адизес : Давайте поговорим о теоретической структуре, на которой вы основываетесь. Это структура взаимного доверия. Почему доверие важно? Политика Рикардо – щедро делиться. Сколько работодателей платят сотрудникам бонусы в размере 300 % оклада? Это очень щедро.

Благодаря вашей щедрости люди отвечают взаимностью. Они стараются изо всех сил. Я никогда не видел другой компании, где люди работают в одиннадцать-двенадцать ночи. Иногда они вообще не уходят домой. Остаются на работе на ночь. Это невероятная преданность.

Даже когда вы не платите бонус в размере 300 %, вы платите 100 %, и всё равно получается намного больше, чем средняя зарплата на рынке. Так что людям не на что жаловаться. Сотрудник может почувствовать себя не в своей тарелке, но жаловаться ему не на что.

Эта щедрость – Рикардо готов щедро делиться, когда в компании хорошо идут дела – является секретом его успеха. Есть люди скупые. Они не хотят делиться. Они хотят как можно больше заработать для себя. И если такова политика компании, чтобы зарабатывать один работодатель, сотрудники перестают вкладывать усилия в результат.

Салинас: С такими людьми я не хочу работать. Таким людям мы не рады. Вообще, у нас есть новая программа, которую мы разработали. Я теперь требую, чтобы сотрудники – особенно руководство – принимали активное участие в общественных проектах, которых у нас больше сорока. Это помогает им по-новому посмотреть на мир и оценить свои ощущения. Потому что часто мы настолько погружены в свою работу, что забываем о том, что есть менее удачливые люди. Это помогает поддерживать связь с миром.

Адизес : Вы ввели правило, что все руководители высшего звена должны участвовать в социальных проектах. Рикардо, это очень интересно. Чем они занимаются и каковы результаты?

Все руководители высшего звена должны участвовать в социальных проектах.

Салинас: Я ожидаю от них стопроцентной преданности бизнесу, но я заметил, что в результате мы изолируемся от происходящего в обществе. Наш успех тоже изолирует нас от остальных людей. Так что мы решили, что будет здорово поучаствовать в социальных проектах, в ходе которых мы работаем с людьми, которым не так повезло в жизни. Мы вкладываем время – самый ценный ресурс. Не деньги. Время.

Наши сотрудники помогают общественным работникам, но не вкладывают в это деньги. Они работают с уязвимыми категориями людей, такими как дети, больные раком, или девочки, оставшиеся без дома, и так далее. Это реально меняет ваши взгляды на жизнь и на

то, что в жизни важно.

Так что да, мы следим за бизнесом, но также стараемся не потерять человеческое лицо.

Адизес : Несколько лет назад я предложил, чтобы вы взяли какой-нибудь из неблагополучных регионов Мексики под свою опеку и помогли ему с помощью ваших знаний и ресурсов. Вы попробовали?

Салинас: На самом деле, да. Мы взяли под опеку Чиapas – один из самых отсталых регионов Мексики. Мы вкладываем огромные ресурсы и усилия в этот регион.

У нас там своя футбольная команда и телестанция. Теперь мы еще занимаемся общественной работой на плантациях. Мы построили экологически устойчивый город, потому что раньше люди жили на холмах и в джунглях, и было тяжело проводить в их дома воду и электричество, а также доставлять лекарства и обеспечивать доступ к образованию.

Мы разработали модель города-села, и она работает довольно успешно. Мы получили награду от ООН за эту концепцию. И многое другое мы делаем для Чиapasа.

Адизес : Замечательно. Помню, что я предложил каждому мексиканскому олигарху взять под опеку отдельный регион. Кто кроме вас последовал моему совету?

Салинас: Мне не нравится слово «олигарх». Мне больше нравится «успешный бизнесмен». Я считаю, что мне очень повезло, что на меня работает г-н Моктезума, у которого абсолютный талант в области общественной деятельности. И еще у меня есть сотрудник с огромным талантом в области сделок и финансов. Он тоже вносит большой вклад.

Наш последний проект – пятьдесят молодежных оркестров. Мы берем детей от 7 до 17 лет и организуем их в оркестры под эгидой регионального правительства. Вместо того чтобы принимать наркотики и заниматься криминальной деятельностью, дети по четыре часа в день занимаются музыкой. Это абсолютно меняет их жизнь. Мы помогаем сформировать человеческую личность посредством музыки.

Но дело даже не в том, чтобы освоить музыкальный инструмент (в чем мы помогаем), а в том, чтобы научиться работать в команде, выработать уважение к себе и научиться производить исключительные результаты. Дело в том, чтобы стать замечательными людьми.

Адизес : Десять лет назад это была просто идея. Из крохотного семечка выросло огромное дерево – почти лес. Скажите, а вы всё еще занимаетесь парками Электры?

Салинас: Да. Мы занимаемся парками Электры. Но мы обнаружили другую программу, которая показалась еще важнее, – очищение Мексики. В стране повсюду тонны мусора. Мы уже провели три национальных субботника, и в ходе недавнего шесть миллионов человек убирали мусор на улицах. Это большой успех.

Адизес : Bravo! Помню, мы это обсуждали с Моктезумой. Надо начинать с того, чтобы очистить свою улицу. Не ждать, пока это сделает за нас правительство. Сделать это самим. Бизнесмен и компания – агенты общественных перемен. Это замечательно.

Салинас: Я искренне верю, что компании в качестве общественных организаций играют в социуме огромную роль. Получение прибыли – это важное дело, потому что без прибыли бизнес умрет. Но помимо этого компания может сделать столько всего – и должна делать это хорошо. Я в этом убежден.

Самое важное – не деньги, а внимание и время.

Адизес : Большинство бизнесменов считает, что их социальная ответственность ограничена благотворительными вкладами в оперные театры или музеи. Они не понимают, что самое главное – это не деньги, а внимание и время. Вы вкладываете свое время, способности и талант, а также свое управленческое ноу-хау в то, чтобы помочь обществу начать заботиться о себе.

Глава 12

Начать из гаража

Йехорам Узиэль, президент Soligen Inc., Лос-Анджелес, Калифорния

Soligen делает отливку форм для узкоспециализированных двигателей в отраслях авто– и авиастроения. Компания продает оцифрованные формы элитным клиентам и оптимизирует не продажи, а прибыль уникальным образом. Эта компания, расположенная в Лос-Анджелесе, создала инженерный метод и технологию, приведшие к революции в индустрии. Разработанная Soligen технология и процесс сокращают дорогостоящее время изготовления прототипа с семи месяцев до двух с половиной недель. Soligen превратился в узкоспециализированное предприятие, обслуживающее узкие круги в элитном сегменте рынка. Несмотря на технологический успех, компания едва не пережила банкротство, однако взаимные уважение и доверие позволили ей пережить трудный период.



Доктор Ицхак Адизес : Йехорам, расскажите о своей компании.

Йехорам Узиэль: Много лет назад мы начали с разработки технологии и оборудования, которые позволили совершить смену парадигмы в металлургической индустрии – отрасли, которая началась с литейных процессов в Египте более пяти тысяч лет назад. Со временем мы превратились в бутикового производителя сложных металлических частей, преимущественно алюминиевых форм. Наша ниша – это изготовление двигателей для ведущих производителей на рынке автомобилестроения и авиационно-космической промышленности.

Мы производим двигатели, которые разрабатываются и тестируются для нового поколения продукции. Мы изготавливаем прототипы, которые идентичны по форме и функции будущим деталям, которые достигнут производственного конвейера. Мы сопровождаем наших клиентов на протяжении всего цикла разработки, вплоть до запуска деталей в

массовое производство.

Адизес : Для чего вы наняли Институт Адизеса? Что вас подтолкнуло к этому решению?

Узиэль: Мы с вами познакомились около двадцати лет назад. После нашей первой встречи мне запомнились две вещи: интересный разговор о переменах в моей карьере, приведших меня к открытию Soligen, и книга, которую вы мне подарили («Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни»¹⁶) со словами: «Почитайте, тут как раз описывается, что с вами произошло и почему».

Прочитав книгу, я понял, что в ней очень простыми словами описывается методология, с помощью которой можно, по моему мнению, понять законы вселенной. Как часто мы задумываемся, что это означает – руководство людьми? Почему мы пренебрегаем тем, чем пренебрегаем? Это помогло мне обратить внимание на то, в чем состоят наши слабые стороны и что необходимо делать в Soligen, чтобы вырасти.

Это помогло мне обратить внимание на то, в чем состоят наши слабые стороны и что необходимо делать в Soligen, чтобы вырасти.

Идея заключалась в том, чтобы внимательно изучить методологию Адизеса и внедрить ее процессы в Soligen. Это решение подтолкнуло нас обратиться к вам за помощью во внедрении методологии.

Адизес : Помню, вы с остальными руководителями вашей компании каждый месяц приезжали в Санта-Барбару. Что вы из этого почерпнули? Что бросается в глаза, оглядываясь на десять лет работы?

Узиэль: Позвольте отступить и привести аналогию. Знаете, я пилотирую самолеты. Как пилот-любитель, я понимаю, что когда я планирую полет, ответственность за безопасность лежит на мне. Мне нужно проверить прогноз погоды, проверить вес и баланс самолета, годность к полету. Проверить, хватит ли топлива. Нужно убедиться, что в месте назначения есть аэропорт, и так далее. Однако если подумать об авиалиниях, у них много разных пилотов летают по разному расписанию, так что управление полетами сильно отличается от управления полетом силами одного пилота.

Целью наших поездок в Санта-Барбару было научить моих менеджеров, как им управлять полетом в условиях, отличающихся от моего единоличного руководства. Им нужно было научиться, в каком-то смысле, управлять своим собственным самолетом, но в рамках системы, которая дает им расписание, сообщает количество пассажиров и место назначения. Им нужно было научиться сотрудничать не только с диспетчером, но и с другими системами – от багажной службы до кассы по продаже билетов.

Человек, который принимает решения единолично, делает это не так, как менеджер компании. Особенно потому, что нужно понимать: руководитель компании, каким бы талантливым он ни был, не может все делать самостоятельно. Ему нужно работать в команде.

Человек, который принимает решения единолично, делает это не так, как менеджер компании.

Чтобы сформировать команду, нужно научить людей методологии принятия командных решений. Пилоты авиалиний каждые шесть месяцев проходят симулятор. Там они учатся выполнять на своих самолетах задачи и миссии, которые никогда не предпринимаются на настоящих коммерческих перелетах.

По той же причине нужно убедиться, что члены руководящей команды знакомы со

¹⁶ Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – *Прим. науч. ред.*

всеми системами и процедурами, которые необходимы для общения между ними и принятия самостоятельных решений. Потому что, если вы не можете договориться о командном решении, внедрение такого решения провалится.

Сначала я извлек из ваших книг понимание процесса, как научить мою команду сотрудничать и принимать общие решения. Суть в основном в различных стилях управления сотрудниками на разных этапах жизненного цикла компании, а также разных этапах жизненного цикла менеджеров на руководящих позициях.

Что для этого требуется? Ваша методология – это контрольный лист, подобный тому, который проходит пилот перед взлетом. Нужно убедиться, что подготовлены все компоненты, что учтены все обстоятельства, что вы ничего не забыли – иначе вас ждут неприятные сюрпризы.

Адизес : Помню, вы сделали презентацию на одной из ежегодных конвенций Адизеса. Вы описали, как ваша компания попала в неприятности и как вам удалось выжить и успешно преобразовать компанию с помощью философии Адизеса. Что повлекло неприятности? И как вам помогла философия Адизеса?

Узиэль: Эту компанию я основал у себя в гараже. Идея заключалась в том, чтобы разработать новую технологию, которая революционизирует отрасль с пятидесятилетней историей, которая не изменялась на протяжении пяти тысяч лет... потому что тому были веские причины.

Вопрос состоял в том, что нужно сделать, чтобы повлечь изменения в древней металлолитейной отрасли. Как внедрить эти изменения? Необходимо понимать, что мы исходили из предпосылки, что достаточно создать новую технологию. Это крайне спорная предпосылка.

В Soligen мы сначала сфокусировались на новой технологии, а потом задумались, как создать эту цифровую революцию в производстве. После начального восторженного отклика от потенциальных пользователей новой технологии мы поняли, что существующая структура металлолитейной отрасли оставляет нам всего два варианта. Вариант первый – ориентироваться на конечных пользователей и добиваться, чтобы их поставщики поменяли свои процессы. Вариант второй – разговаривать с поставщиками и объяснять им, что если они поменяют свои процессы, то мы сможем обеспечить более высокий уровень услуг для покупателей.

Но поскольку производство металла – это проблема, которую пытаются решить уже многие годы (особенно в восточной культуре), не просто было понять, какой подход лучше, а какой – хуже.

На протяжении последних тридцати лет индустрия литья таких металлических деталей, как двигатели, в Америке постепенно отмирала. Оставшиеся производители не были готовы вкладывать массивные инвестиции в развитие инфраструктуры. Поэтому рынок дорогой машинерии для литья был ограниченным.

Не просто было понять, какой подход лучше, а какой – хуже.

Мы решили усовершенствовать бизнес-модель Soligen: вместо того чтобы пытаться стать производителем оборудования, как Хегох, мы решили стать поставщиком услуг, как Kinkos. Мы решили, что закупим свое собственное оборудование и будем продавать конечным потребителям формы для литья. То есть Soligen будет с помощью новой технологии создавать альтернативные решения для существующих производителей деталей для автомобильной индустрии. Потому что мы можем печатать и копировать формы, которые превосходят всё, что находится в их распоряжении.

Это большая задача для отдела продаж, потому что, честно говоря, перемены в Америке, особенно во внутреннем производстве, поставили производителей деталей для двигателей в обороняющееся положение и повлекли сопротивление любым изменениям. Если посмотреть на тенденции последних двадцати лет, большая часть производства

переместилась из Америки в другие регионы. Этих производителей больше нет. Очень немногие понимают, что Америка производит большинство продуктов за пределами страны. Мы очень, очень многие товары завозим из Китая. Многие вещи уже невозможно найти.

Теперь основные поставщики – это китайцы. У них противоположные цели при производстве металлических деталей. Они знают, что их основная цель – не эффективность труда и не автоматизация. Их задача – прокормить полтора миллиарда населения. Поэтому людям нужна работа. Цифровая технология Soligen устраняет необходимость в ручном труде. Эту идею тяжело продавать заводам с трудоемким производством, если только вы не можете предложить им новые стимулы. И сейчас таких стимулов нет.

Когда мы поняли, что в отрасли, которую мы пытаемся революционизировать, существует этот конфликт интересов, мы обнаружили, что разрыв в вертикальной интеграции создал пробел в технологиях между конструкторами и поставщиками деталей. Так что мы разработали бутиковый подход с фокусом на этом пробеле, чтобы нам не надо было конкурировать с литейными производителями в Китае или Индии, а вместо этого мы могли производить свой продукт в качестве альтернативы существующим отношениям между поставщиками и потребителями в больших компаниях.

Поначалу казалось, что это работает. Мы быстро росли. Однако изменения в индустрии автомобилестроения препятствовали стабильному и устойчивому развитию. Во время разных потрясений в отрасли, особенно в 2001 году, быстрый рост был невозможен. Просто невозможен.

Нам надо было как-то решать проблему с быстрыми и непредсказуемыми изменениями на наших рынках. Мы поняли, что у нас большая проблема с ключевой концепцией и бизнес-моделью, а именно – с тем, кто мы есть, что мы делаем, кто наш клиент и какую услугу мы ему оказываем.

Нам надо было как-то решать проблему с быстрыми и непредсказуемыми изменениями на наших рынках.

Soligen был основан в начале 90-х. Постепенно развивая технологию, к 2000–2001 годам мы достигли этапа Давай-Давай и надеялись с каждым последующим годом удваивать продажи. В первые несколько лет мы росли слишком быстро: компании, которая каждый год растет более чем на 20 %, постоянно нужны денежные средства. Нам нужно было всё больше и больше денег, всё больше и больше инвестиций. И в какой-то момент мы поняли, что без долгосрочных контрактов мы на самом деле приближаемся к катастрофе и просто не сможем достичь нашей цели, полагаясь на прежнюю стратегию.

В этот момент нам надо было решить, что делать дальше. В истории Soligen есть четыре компонента: мы (компания); наши инвесторы и акционеры, которые вложили деньги с надеждой на большие (и быстрые) доходы; наши клиенты – мы, конечно, хотели, чтобы они были довольны; и, наконец, наши поставщики. Мы хотели, чтобы любые изменения в нашей бизнес-модели или стратегии прошли без негативного отпечатка на эти четыре компонента. Поэтому наша основная проблема заключалась в том, чтобы провести изменения, никому не повредив.

Адизес : Расскажите, чем ваша компания занимается.

Узиэль: Ключевой этап производственного процесса и технологии двигателя – это его литье. Массовое производство головки блока цилиндров и его литье зависят от технологической оснастки. Двигатели отливаются в формах, будь то металлических, песчаных или иных. И они всегда будут производиться таким образом, потому что это самый экономичный образ производства. Однако когда General Motors разрабатывают новые двигатели, если им для этого потребуется создание новой формы, это не только стоит больших денег, но также занимает массу времени и обременено многими сложностями. Технология Soligen позволяет нам производить, без создания новой физической формы (как металлической, так и любой другой), цифровые формы, которые можно протестировать в

точно такой же конфигурации, в которой настоящие двигатели производятся на массовом конвейере.

Мы привнесли на рынок возможность производства дорогой и трудоемкой формы с первой попытки, и сразу правильно. В этом заключается наша технология.

Мы сохраняем производителям годы, потому что в среднем на отладку формы для головки блока цилиндров уходит приблизительно семь месяцев, в то время как мы ее делаем за две с половиной недели.

Адизес : Когда я услышал об этой технологии, я отнесся к ней с восторгом. Сколько General Motors, Chrysler или Ford готовы заплатить за возможность разрабатывать двигатель за две недели вместо семи месяцев? Боже мой, сказал я, вы выиграли приз.

И что произошло? Компания обанкротилась. Как так может быть? Несмотря на наличие ценной технологии, готовой к продаже, вы обанкротились. Что произошло?

Узиэль: Произошло то, что мы немедленно получили растущее количество заказов от Ford, GM и Chrysler. Мы начали разрастаться в предвкушении еще больших заказов. Потом, в 2001 году, в отрасли автомобилестроения внезапно начался виток больших изменений, и все заказы приостановили.

Заказчики сказали, что замораживаются все работы по разработке двигателей. Сказали, что новые компоненты, которые они у нас заказали, им больше не потребуются. Что они будут пересматривать программы. Какие-то заказы отменят, какие-то нет – подождите один месяц. Они уверяли, что заплатят за все заказы в процессе разработки. Прошло три месяца, и я обнаружил, что мы недосчитываемся 60 дней запланированных доходов и у нас нет никаких новых заказов. Soligen моментально превратился в компанию, которая тратит больше, чем зарабатывает, потому что мы рассчитывали на 100 % роста в течение года, а вместо этого наши доходы оказались заморожены.

Soligen моментально превратился в компанию, которая тратит больше, чем зарабатывает.

Soligen не обанкротился, но мне пришлось принять незамедлительные меры и внести изменения в деятельность компании, потому что иначе нам грозило разорение.

Другая проблема, с которой мы столкнулись, знакома многим другим компаниям. Оказалось, что наш бухгалтер воровал деньги компании. Кроме того, пара сотрудников, которые в ходе сокращений поначалу согласились работать на сниженной зарплате, через некоторое время обратились в органы по защите труда и потребовали выплаты той части зарплат, которую согласились сократить. Мы обнаружили, что нами заинтересовались местные власти. Нам пришлось доказывать, что мы ни в чем не виноваты. Мы выиграли, но это стоило Soligen денег и времени руководителей, которым вместо этого надо было заниматься спасением компании. Но такова жизнь.

Адизес : Это компания с технологией, не имеющей себе равных, с ценностью, превосходящей любые догадки. Она должна быть чрезвычайно успешной. И вдруг спрос совершенно иссякает. Неожиданно. Компания является олигополией: у нее небольшое количество очень крупных клиентов. Все эти крупные клиенты одновременно прекращают заказы, и вы оказываетесь на опустошенном рынке. Одновременно вы сталкиваетесь с хищением денежных средств. И вдобавок – иск от сотрудников за удержанные зарплаты. Компания подвергается атаке с нескольких направлений.

Как вы выжили? Как методология Адизеса помогла вам справиться с этой беспрецедентной атакой на компанию?

Узиэль: Первое, что мы предприняли, созвали всех сотрудников и сказали им: вот диагноз происходящего в компании и вот что нужно сделать. Вот что требуется от каждого из нас. И вот такие у нас варианты.

Мы разработали план, который требовал от ряда сотрудников больших жертв. Я несколько месяцев работал без зарплаты, и остальные сотрудники согласились на различные

сокращения в оплате, чтобы мы могли сохранить максимум рабочих мест. И большинство сотрудников остались. Все клиенты делали всё возможное, чтобы сохранить нас на плаву и помочь нам благополучно пережить процесс реорганизации и реинжиниринга. И всё получилось.

В ходе реорганизации и ко мне пришло понимание, что от нас требуется и что нужно говорить акционерам, поставщикам, сотрудникам и менеджерам. Это понимание сложилось на базе моей веры в методологию Адизеса и ее правила. Мне нужно было всех убедить, что я знаю, как провести изменения, с которыми все смогут свыкнуться, и выбраться из неприятностей. Короче говоря, мне нужно было всем показать, что я знаю, как управлять изменениями.

Адизес : Помню, вы говорили о доверии: как вы пошли в банк и попросили их вам поверить. Они могли на вас надавить и обобрать вас как липку. В общем, ваши сотрудники были готовы на жертвы. Поставщики были готовы на жертвы. Банк был готов на жертвы. Потому что вы, насколько я помню из вашего выступления на конвенции, сказали, что выработали доверие еще до кризиса. Поэтому они вам доверяли и были готовы идти с вами сквозь испытания. Они верили, что вы справитесь.

В общем, сотрудники были готовы на жертвы.

Узиэль: Дело не в том, что я им «сказал», а в доверии, которое было выработано за многие годы. Это доверие было выработано на основе применения правил методологии Адизеса, о которой мы так много говорим. Дайте мне привести другой пример. Несколькими годами спустя, в 2008-м, как известно, Мичиган пережил другое большое потрясение. И GM, и Chrysler пережили банкротство. GM и Chrysler были и остаются крупной долей доходов моей компании. Так что всего два года назад мне пришлось пережить сходный опыт. На этот раз мы пережили кризис без какого-либо ущерба для Soligen и наших сотрудников, благодаря изменениям, внедренным в 2001-м.

Вот что случилось в 2008 году. 90 % нашего бизнеса составляют доходы от разработки двигателей. Два из трех наших клиентов – производителей двигателей переживали банкротство, и вся отрасль по производству двигателей пересматривала заказы и замораживала доставку готовой продукции. GM и Chrysler задолжали Soligen денег. Мы не знали, чего ожидать.

Накануне их банкротства я позвонил моим клиентам в GM и Chrysler и сказал им: вот что мне от вас нужно. Мне нужно, чтобы вы включили Soligen в ваш лист предпочтительных поставщиков и, по сути, сказали суду по делам о банкротстве, что сделки с Soligen необходимы для вашего выживания – иначе вы не сможете продолжать разработку двигателей. Они так и сделали, и это спасло Soligen. По ходу банкротства они смогли продолжать размещать у нас заказы и оплачивать все поставки, до последней копейки. Они заплатили по каждому счету. Заплатили вовремя. Суд по делам о банкротстве в ходе слушаний постановил, чтобы они продолжали размещать заказы, потому что это было жизненно важно для их выживания.

Адизес : Так что дело было в доверии. Взаимном доверии. А что произошло с банком? С банками обычно очень тяжело договариваться. Как вам удалось добиться от банка, чтобы он вас не обанкротил?

Узиэль: Ну, во-первых, еще в 2001-м, когда мы впервые столкнулись с нехваткой денежных средств, у меня была кредитная линия. Но она была исчерпана. А мне нужны были деньги. Я пошел в банк и попросил увеличить кредитную линию для Soligen, несмотря на плачевное положение дел на рынке и отсутствие у Soligen надежного залога. Менеджер банка сказал: слушайте, вы на грани развала. Давать вам денег всё равно что бросать их на ветер.

Я сказал: уверяю вас, что бы ни произошло, я верну вам каждую копейку – даже если мне придется для этого пойти работать в Макдоналдс.

И он мне поверил.

Адизес : Одна интересная вещь, которую вы мне рассказали во время совместной работы: вы не хотели, чтобы компания становилась больше. У вас был потолок. Когда есть потолок, вы говорите маргинальным клиентам, чтобы они обращались к кому-нибудь другому. Вы не хотите разрастаться. Вы не могли бы объяснить эту философию? Потому что это выглядит святотатством. Ведь все хотят расти.

Узиэль: Проблема опять же состоит в самоопределении – кем вы себя считаете. Дело не в том, чего вы хотите достигнуть, а в первую очередь в том, кто вы, – этому учит методология Адизеса. Мы поняли, что мы не производим товары широкого потребления. Я об этом уже говорил выше. Мы – бутиковая производственная компания, основанная на ноу-хау. Бутик – это бизнес, который говорит своим клиентам следующее: если вы обращаетесь ко мне, вам придется заплатить нам больше, чем любым конкурентам, потому что мы создаем ценность, превосходящую любые товары, доступные в широком потреблении.

Вы обращаетесь ко мне не потому, что нужно, а потому, что хочется.

Когда вы позиционировали себя таким образом, вы должны быть способными сказать любому клиенту, что они обращаются к вам не потому, что нужно, а потому, что хочется. Это еще один золотой принцип, извлеченный из методологии Адизеса. Это значит, что если цель клиента – сравнить и выбрать между предложениями других поставщиков, то это нам не подойдет. Иными словами, такая бизнес-модель позволяет нам сказать потенциальному клиенту нет.

Я пришел к такому выводу из-за природы проектов по разработке и на основе приобретенного нами знания о циклах нашего рынка. Мы можем эффективно управлять этими циклами, только если компания зарабатывает в пределах пяти миллионов долларов в год. Этот объем задает численность инженеров и рабочих производства и количество оборудования. В Калифорнии деятельность обходится дороже, чем в Мичигане, и, безусловно, дороже, чем в Китае или Индии.

Если бы мы попытались увеличить продажи за пределами пяти миллионов долларов, нам бы пришлось сделать две вещи. Во-первых, набрать проектов, чтобы загрузить наши ресурсы, подвергая риску нашу способность своевременно реагировать на срочные заказы наших клиентов. Во-вторых, придется нагружать сотрудников проектами, которые не имеют отношения к уникальности нашего предложения. Из-за этого мы не будем ни высокоэффективными, ни высокодоходными. Так что я понял, что правильно будет оптимизировать прибыль, а не объем продаж.

Чтобы оптимизировать прибыль, нужно, чтобы я мог посмотреть на рынок, превосходящий объемы моих продаж, и выбрать только те вишенки, которые обеспечат желаемую прибыль. И по этой причине я решил, что не хочу расширять продажи или превращаться в производителя товаров широкого потребления.

Другая проблема состоит в том, что наша фабрика находится в Калифорнии. Работать в местной деловой среде чем дальше, тем больше становится «Миссией невыполнимой». Даже если бы я захотел заняться массовым производством двигателей, мы бы не смогли конкурировать с другими массовыми производителями из-за местного уровня затрат.

Адизес : Я думал, у вас патентованная технология. Ваш метод разработки нового двигателя за две недели – разве у вас есть конкуренты?

Узиэль: Дело не в технологии. Дело в услуге. Технология – это не более чем средство, которое позволяет нам оказывать услугу, которую не могут оказывать другие.

Для разработки нового двигателя необходимо не только изготовить прототип, но и произвести инженерные изменения в дизайне двигателя. Это имеет отношение к психологии потребителя. Вышеописанные потрясения 2001-го и впоследствии 2008 года изменили концепцию гарантии занятости в Америке. Сколько инженеров задумывается, зачем им заканчивать за две с половиной недели работу, которую они могут растянуть на шесть

месяцев? Это одна из проблем нашего рынка, из-за которой технологии не могут революционизировать отрасль.

Дело не в технологии. Дело в услуге.

Примерно двадцать лет назад все автостроители решили поменять свою структуру: перейти от модели вертикальной интеграции, которую разработал Генри Форд, к аутсорсингу производства усилиями поставщиков. В результате конструкторы автомобилестроения не имеют опыта производства, а рабочие в компаниях поставщиков не имеют конструкторского опыта.

Мы преодолеваем этот зазор и применяем нашу технологию в качестве орудия, позволяющего нашим клиентам конструировать двигатели, которые можно будет эффективно производить в условиях массового конвейера. Так что клиенты обращаются к нам не только потому, что у нас есть орудия разработки, а потому, что с нами они добиваются того, чего не могут добиться без нас. Это не просто технология. Это технология и добавочная ценность, которую она создает.

Посмотрите на General Motors. Они производят автомобили в объеме миллиардов долларов. Сколько новых двигателей они разрабатывают каждый год? Десять? Пятнадцать? Представьте пятнадцать таких проектов. Они не такие уж огромные. В ходе банкротства в 2008 году количество автомобильных марок General Motors сократилось с семи до четырех и между марками стало больше сотрудничества. Теперь разработка двигателей происходит скачками. Каждый новый проект по разработке двигателя стоит больших денег. GM готовы платить нам за разработку новой головки блока цилиндров больше, чем стоимость автомобиля класса люкс. Но из-за объема конструкторских изменений клиенту нужно убедиться, что он правильно подготовлен. Другими словами, что изменения создают необходимую ценность. Для этого нужно, чтобы изменения не повлекли увеличение производственных объемов более чем на 3–4 миллиона долларов в год.

Компания всегда должна взвешивать, какой размер необходим для адаптации к изменениям. Поэтому мы в годы спада поддерживаем именно такой размер, какой нам необходим: 3, 4 или 5 миллионов долларов. В годы роста мы могли бы зарабатывать в два или три раза больше. Но если мы расширимся, а потом наступит спад, что тогда?

Исходя из этого, на основании опыта, я решил, что мне будет лучше и у моих сотрудников будет гарантия трудоустройства, если мы останемся бутиковой компанией. Таким образом на нас не будут влиять изменения во время спада. Так что если у GM или Chrysler будут проблемы и рынок сузится и даже совсем остановится, как в 2001-м, мы не погибнем. И в то же время, когда рынок процветает, я могу собирать вишенки и генерировать максимальную маржу прибыли.

Адизес : Для этого требуется высокая самодисциплина. Как вы считаете, в чем состоит наивысший вклад методологии Адизеса в вашу философию управления? На что вы могли бы указать?

Узиэль: Думаю, что ваша методология гениальна тем, что она попросту описывает законы мироздания. Проблема состоит в том, что мы – люди и корпорации – слишком часто склонны игнорировать эти законы.

Ваша методология гениальна тем, что она попросту описывает законы мироздания.

Вы однажды сказали: знаете, всё просто. Если правильно питаться и заниматься спортом, вы будете худым, здоровым и счастливым, да ведь? А мы что делаем? Переедаем, не упражняемся и удивляемся, когда образуется лишний вес.

То же самое и в менеджменте. Принципы методологии Адизеса, которым я религиозно слеую, начинаются с определения задач компании в ходе изменений на рынке, изменений в местной предпринимательской среде и т. д. Дело не только в том, что изменяется. Дело в том,

что изменяется, почему, когда и как.

Не позволяйте себе забыть вопрос «как». Не откладывайте его на потом. Не забывайте вопрос «что». И это еще не конец. Когда вы определили все атрибуты или компоненты и кажется, что вы пришли к согласию об определениях, всё вдруг становится туманным. Сколько раз мы с вами спорили. Вы говорили: «Вот чего я пытаюсь добиться». А я говорил: «Я не совсем понимаю, что вы пытаетесь сказать». Возможно, это было частично из-за разницы в наших характерах, но другая причина заключается в том, что определение мне не совсем понятно.

Так что методология Адизеса подчеркивает первоочередную необходимость разобраться, что вы делаете. Составьте план, четкий и понятный, придерживайтесь его с полным пониманием отведенных вам ресурсов и старайтесь не игнорировать, чего вам не хватает. Если не хватает чего-то необходимого, немедленно попытайтесь это найти, и не надейтесь, что оно потом образуется само по себе.

Адизес : Я называю это сознательным руководством: знать, что вы делаете, почему вы это делаете и почему не делаете по-другому. Осознавать свои действия.

Допускали ли вы управленческие ошибки? Если да, в чем заключалась самая большая ошибка и чему она вас научила?

Узиэль: Если кто-либо скажет вам, что никогда не ошибался, не верьте им. Моей самой большой ошибкой было игнорировать факт: когда вы выстраиваете ожидания, нужно наблюдать за их исполнением.

Я совершил ряд таких ошибок, особенно в отношении людей: ожидал от них одного, может быть, даже договаривался с ними об этом, но не наблюдал и не проверял, как это исполняется. Или хуже: проверял, но не придавал увиденному значения.

Адизес : Как я написал в одной книге, в компании происходит не то, что ожидается, а то, что наблюдается. Типичным образом предприниматели – такие люди, как вы, с предпринимательским стилем руководства – не любят делать проверки. Для них отслеживать исполнение – это тяжкий труд. Они предпочитают выстраивать ожидания. У них есть видение. У них есть направление. Они видят горизонт. И они рассчитывают, что вещи будут происходить без проверки, а это большая ошибка. Так они попадают в неприятности.

Узиэль: Одна из ключевых проблем, описанных в ваших книгах, с которой я полностью согласен, – это концепция взаимного доверия и уважения. Это проще описать, чем сделать.

Когда мы обучаем сотрудников, как выстраивать взаимное доверие и уважение, мы им говорим, что мы хотим их слышать. Мы хотим им доверять. Мы хотим уважать их мнение. И иногда это вступает в конфликт с необходимостью проверять и обсуждать результаты инспекции.

Думаю, в этом я совершил просчет. Я часто возвращался из Санта-Барбары и говорил своим менеджерам, что я им по-настоящему доверяю, что я готов к ним прислушиваться, что я их уважаю. Я или пренебрегал говорить им, что конкретно нужно было делать, или избегал проверять и убеждаться, правильно ли они меня поняли и исполняют ли задания.

Адизес : Доверие не означает самоустранение. «Да я вам доверяю. Делайте, что хотите. Я полагаюсь на то, что вы всё сделаете правильно». Это самоустранение. Это не доверие. В рамках методологии Адизеса доверие означает совместные интересы. Вот в чем оно на самом деле заключается. Мы сидим в одной лодке. Ваши проблемы – мои проблемы. Ваша выгода – моя выгода. Так что мы вместе. Вот что я подразумеваю под доверием.

Доверие не означает самоустранение.

Между доверием и необходимостью проверять не должно быть противоречия. Я доверяю вам, потому что мы разделяем совместные интересы, но я всё равно буду проверять ход вашей работы, чтобы убедиться, что вы не отклонились от оговоренного курса, что может создать проблемы для нас обоих.

Узиэль: Воистину с вами согласен. Должен признаться, что в этой области я не преуспел, и очень стараюсь измениться к лучшему.

Один из наших бухгалтеров болел, но мы позволяли ему работать, несмотря на то, что он не очень хорошо справлялся, потому что знали: если его уволить, он не сможет найти другую работу. Так что мы сказали: вы давно у нас работаете, и сейчас, когда вы заболели, мы вас не предадим и не бросим вас за борт. Он воспользовался тем, что мы не проверяли его работу, раз он болеет. И он украл у нас деньги.

Разочарование? Да. Подал ли я на него в суд? Нет, не подал. Я просто в нем разочаровался. Такие люди, как он, не нужны в моей жизни. Я не считаю своим долгом кого-то преследовать или наказывать. Это в руках Бога. Всё, что я хочу, – это верить, что люди хорошие, что надо создавать для них возможность быть хорошими, и, по возможности, своевременно выявлять, когда они поступают неправильно, чтобы сократить убытки.

Но очень-очень тяжело преодолеть естественную реакцию, что если кто-то у вас что-то украл, то и другие сотрудники могут оказаться ворами. Трудно доверять людям. Хочется верить, что вы разделяете совместные интересы, но иногда оказывается, что это не так.

Адизес : Йехорам, что вас ждет дальше?

Узиэль: Ну, у нас сейчас всё просто замечательно. У компании отлично идут дела, и я могу вам сказать, что, несмотря на взлеты и падения и потрясения на рынке (а мы буквально на этой неделе пережили очередной небольшой спад), мы хорошо справляемся. А это значит, что мы можем обеспечивать всех сотрудников работой, производить ценность для наших клиентов и сохранять их в трудные времена.

У нас всё замечательно.

В целом, грех жаловаться. Есть кое-какие дела, которыми сейчас нужно заниматься – вносить кое-какие изменения, поскольку некоторые процедуры в компании начали устаревать. Нужно работать над тем, чтобы оставаться в Расцвете. Мы над этим работаем.

У нас в компании постоянно ведется диалог: что нужно делать по-другому, чтобы не закостенеть? Как только мы это выясним, нужно сделать большую корректировку, особенно потому, что мы не смогли внести небольшие корректировки по ходу дела.

Адизес : Вы один из читателей моего блога, который регулярно и детально комментирует мои заметки – день за днем, год за годом. Что вы извлекаете из чтения моего блога? Я спрашиваю, потому что вы мой самый верный читатель.

Узиэль: Чтение вашего блога – это как разговор с вами. Мне не хватает наших разговоров, так что это помогает тренировать мое мышление. По той же причине я каждое утро играю в теннис, хотя мог бы заниматься другими делами. И обсуждая проблемы, которые вы затрагиваете в своем блоге, я вспоминаю основы – что такое демократия и что бы я сделал, если бы был с вами в ходе вашей беседы с Д. Медведевым.

Я оглядываюсь на прошлое и критически оцениваю увиденное – хорошее и плохое – на основании моего понимания законов мироздания, которые вы описываете в ваших ранних книгах.

Когда вы читаете мои комментарии к вашим заметкам, я всегда сначала анализирую факты, а потом рассуждаю, что нужно делать – то есть какова цель. Почему, где, когда и как.

Это упражнение поддерживает меня и мое мышление в хорошей форме. Для меня это подобно посредничеству. Я занимаюсь посредничеством в спорных вопросах уже более десяти лет – это замечательное достижение. Меня спрашивают: «Зачем вы этим занимаетесь?» Я отвечаю: «Это помогает мне оттачивать мои навыки». Это служит мне ежедневным напоминанием, что не надо судить. Если хотите быть посредником в переговорах, помогите двум спорящим сторонам найти решение. Не решайте за них.

Это наивысший калибр менеджмента. Никого ничему не заставлять. Мой религиозный принцип – нужно делать так, чтобы клиент *хотел* вести с вами бизнес, а не так, чтобы у него не было выбора. То же с посредничеством в решении споров. Нужно делать так, чтобы люди

хотели примириться. Нужно понять и принять их интересы. Возвращаясь к истокам: доверие основано на совместных интересах.

Чтобы мои сотрудники продолжали мне доверять, мне постоянно нужно напоминать им, что мы разделяем общие интересы. Иногда это не очевидно.

Глава 13

История этнического единения

**Желько Божич, президент Alfa Therm Co,
Мостар, Босния и Герцеговина**

Строительная компания Alfa Therm в Боснии и Герцеговине устанавливает системы отопления, вентиляции и кондиционирования в стране с населением в четыре миллиона человек. В 2001 году в компании было тридцать сотрудников. Двенадцать лет спустя ее штат расширился до 120 человек, и объем продаж утроился, достигнув 12 миллионов долларов. В компании планируют расшириться на балканском рынке и со временем достигнуть Норвегии и Швеции. Штаб-квартира компании расположена в Мостаре – городе, который был опустошен гражданской войной между боснийскими мусульманами, хорватскими католиками и православными сербами.

Предмет данной беседы – как методология и система ценностей Адизеса помогла сформировать единую команду и установить мир между враждующими национальностями, чтобы компания смогла добиться экономического успеха.



Доктор Ицхак Адизес : Раз в год Институт Адизеса вручает награду под названием «Стремление к Расцвету»¹⁷ компании, которая на протяжении многих лет продемонстрировала привязанность цели развития и поощрения культуры взаимного доверия

¹⁷ A Pursuit of Prime Award. – Прим. науч. ред.

и уважения, применяя методологию Адизеса для поддержания роста. В этом, 2012 году эта награда была вручена Alfa Therm, компании из города Мостар в Боснии и Герцеговине. Президент этой компании – Желько Божич.

Желько, расскажите о Боснии и о вашей компании.

Желько Божич: Моя страна находится на юго-востоке Европы. В Боснии и Герцеговине проживает около четырех миллионов человек. В прошлом мы были частью Югославии, которая после смерти Тито в конце двадцатого века распалась на несколько разных государств. Около десяти лет назад наш регион пережил страшную гражданскую войну. С наступлением долгожданного мира ситуация, к счастью, начала улучшаться.

Адизес : Всем известно о войне в Боснии и о бомбежке и разрушении Сараева. В городе Мостар есть знаменитый мост, который сотни лет назад возвели турки. Этот мост соединяет Хорватию, которую населяют преимущественно католики, с мусульманской частью Боснии и Герцеговины. Есть один фильм про влюбленных: мусульманина, если я не ошибаюсь, и хорватской женщины, которые встречались на этом мосту и были убиты снайперами.

Мостар многое пережил из-за раскола между хорватами-католиками и боснийцами-мусульманами.

Божич: В 1992 году, когда началась война, в Боснии и Герцеговине проживала и третья группа: сербы. Сербия провела бомбежку Мостара в 1992 году. Год спустя началась война между хорватами и мусульманами. Но началось всё с войны между Боснией и Герцеговиной и Хорватией в 1991 году и в Сараево в 1992-м.

Адизес : Пострадал ли кто-то в вашей семье в ходе войны?

Божич: Нет-нет. Никто не умер. Только мой дом сгорел.

Нам пришлось начинать с нуля.

Адизес : Ваш дом сгорел, но вы смогли открыть бизнес. Расскажите о вашей компании. Это компания, которая работает среди последствий войны, в условиях разных этнических, религиозных и национальных группировок, которые относятся друг к другу с крайней враждебностью. В каком году была открыта ваша компания?

Божич: Компания была основана в 1987 году, перед войной. Это был переломный год в истории бывшей Югославии, потому что в тот год югославское правительство разрешило формирование частного бизнеса. До этого всем владело государство. В 1987-м многие предприниматели открыли свой бизнес.

Адизес : Как компания выживала во время войны?

Божич: Всё было на нуле. Нам пришлось начать заново после войны, в 1996-м. Я пришел в компанию в 2001-м и спустя два года встал во главе продаж, а в 2006-м стал президентом.

Адизес : Зачем владелец компании обратился в Институт Адизеса? Или это вы обратились?

Божич: Он обратился. Он понял, что не сможет самостоятельно разрешить проблемы внутри компании, потому что мы слишком быстро росли. В 2001-м у нас было тридцать сотрудников. Мы были частью отрасли гражданского строительства. Мы занимались отопительными, вентиляционными и кондиционными системами, и приходилось заниматься массой деталей. Было вовлечено много технологий. Слава богу, владелец понял, что потребуется помощь. Он хотел совета, как удовлетворять спрос.

Адизес : В мире столько консалтинговых компаний. Что заставило вас выбрать именно нас, а не кого-то другого?

Божич: Владелец услышал ваше выступление в 2001 году и принял решение. Для меня это была радость, потому что у вас отличная команда и ваши консультанты открыли нам глаза на мир. Должен сказать, что практически все сотрудники нашей компании – инженеры. Мы плохо перевариваем такие слова, как организация, системы, оборачиваемость, и прочие управленческие термины. Тем не менее мы убедили владельца внедрить методологию

Адизеса в первый год, и теперь мы пользуемся ею вот уже десять лет. И мы очень довольны результатами сотрудничества с Институтом.

Мы плохо перевариваем такие слова, как организация, системы, оборачиваемость, и прочие управленческие термины.

Адизес : Какая концепция вас заинтриговала? Что привлекло ваше внимание? Что было особенного?

Божич: В Мостар постоянно приезжают разные эксперты и предлагают нам разные методологии, какие-то истории. Но мы придерживаемся вашей команды, потому что мы общаемся с ней в реальном времени и в очень реальном мире. Для нас вы – реальная, конкретная, человеческая организация. Мы не обсуждаем с вами Кока-Колу или Тойоту. Мы обсуждаем наши конкретные проблемы. Наши проблемы – не такие, как в США. Как я уже сказал, боснийскому предпринимательству всего двадцать – двадцать пять лет. У нас своя личная, маленькая и ограниченная традиция частного бизнеса. Это ничто по сравнению с США. Но для меня это ваш самый важный вклад. Ваша команда досконально нас изучила – нашу культуру, наши проблемы, – и это для нас очень важно.

Адизес : Сербы напали на Мостар в 1991 году. Сотни людей погибли. Из-за этого в Мостаре началась внутренняя борьба между хорватами и мусульманами – по сути, гражданская война.

Позвольте подчеркнуть, что команда консультантов из Института Адизеса состоит из сербов. Так что выходит, мы сербы, которые приехали в Мостар – в город, разбомбленный сербами. И нас приняли с уважением, мы вместе работаем и помогаем вашей компании. Консультанты вернулись глубоко тронутыми. Они сказали, мы тоже люди. Мы работаем вместе с мусульманами. Мы работаем вместе с хорватами. Мы преодолеваем границы, внедряя философию взаимного уважения и доверия на основе методологии Адизеса.

Мы преодолеваем границы, внедряя философию взаимного уважения и доверия на основе методологии Адизеса.

Еще я хочу подчеркнуть слова Желько, что в методологии Адизеса его привлекла ее актуальность: то, что мы работаем с этой конкретной компанией, а не проповедуем ценности Тойоты или цитируем принципы из учебников, смотреть страницу такую-то. Не пытаемся применять шаблоны тренинга, который есть в каждой организации. Мы концентрируемся на проблемах конкретной компании.

Мы действительно занимаемся организационной терапией, а в организационной терапии фокус – на клиенте и его конкретных проблемах в данный момент. И мы даем клиенту орудия, с помощью которых он может самостоятельно решить свои проблемы.

Когда команда консультантов из Института Адизеса приехала из Нови-Сада или Белграда, что они предприняли в первую очередь и как это помогло?

Божич: Прежде всего, для нас это стало большой неожиданностью. Как вы упомянули, после войны прошло всего пять лет, и вдруг в Мостар приезжает группа из Белграда. Нам это показалось очень странным. Но после первой лекции это перестало казаться необычным. В это время у нас работало тридцать человек, и объемы продаж составляли четыре миллиона долларов. Но у нас была масса проблем, потому что компания росла. И владелец понял, что понадобится помощь.

Мы начали с Syndag – трехдневного собрания всех руководителей и ответственных лиц. Потом мы сформулировали нашу миссию, пересмотрели структуру – скорее даже, сформировали новую структуру. Нам точно была нужна новая структура. Ваши консультанты помогли нам сформировать новые «зеленые» отделы, новые центры доходов внутри компании. В течение следующего года, с 2001-го по 2002-й, мы занимались внедрением методологии Адизеса повсеместно в организации.

Но, конечно, не все поддерживали программу. Мы инженеры, и у нас порой уходит пара

лет на то, чтобы всё встало на свои места.

Адизес : Вы начали с Sundag. Почему мы всегда начинаем с диагностики? Потому что нужно, чтобы люди все посмотрели на ситуацию под одним углом. В чем состоят проблемы и что следует предпринять? Часто бывает, что один человек в компании говорит: «Проблема вот в чем». Другой говорит: «Нет, проблема в другом». Все видят разные проблемы и движутся в разных направлениях, так что неудивительно, что компания топчется на месте.

В ходе диагностики (двух-трехдневный семинар) мы смотрим на организацию и ее сотрудников и потом, в крайне структурированной, уважительной форме – без конфликтов, нападок и обвинений, без поиска виноватого, а только в поиске областей для совершенствования – вместе определяем, над чем нужно работать в первую очередь, над чем во вторую и т. п.

Мы выявляем все стоящие перед компанией проблемы, определяем, кто наиболее подготовлен для усвоения методологии, и работаем с ними в организационном порядке.

Сталкиваться с проблемами – это нормально. Проблем нет только у мертвых. Но есть проблемы нормальные, а есть аномальные. Мы пытаемся отделить одни от других.

Проблемы – это нормально.

Группа совместно идентифицирует и анализирует проблемы, разделяя нормальные и аномальные, а мы с ними работаем, обучая, как самостоятельно решать эти проблемы, в какой последовательности их атаковать и как вырабатывать совместные решения. Так что вместо того, чтобы один менеджер пытался решить десять проблем, мы учим руководителей, как десяти менеджерам решать одну проблему.

После этого нужно определить миссию: куда мы движемся? Каким бизнесом мы занимаемся? Потому что зачастую, особенно в развивающихся странах, люди берутся за всё подряд, чтобы выжить. В результате компания разбивается на части и теряет фокус. Поэтому дальше нужна структура. И как сказал Желько, они не просто переделали структуру. Нет. Они создали новую структуру, в первый раз. Потому что до этого, в течение десяти лет, структуры в компании не было. Люди занимались множеством задач – всем, что требовало решения. Как дети, играющие в футбол: все бегут за мячом и пинают друг друга. Нужно разграничить обязанности: кто где, кто кому передает мяч. Нужно установить порядок. В общем, вы разработали структуру и дальше занялись формированием информационной системы?

Божич: Да. Мы разработали отличную информационную систему. У нас до сих пор работает отличный специалист по информационным технологиям, который создал отличные внутренние системы. И мы, конечно, начали с системы вознаграждений.

Адизес : Хорошо. Вы прошли полную программу: ответили на вопросы, где вы находитесь, в чем заключаются ваши проблемы и как их решать. Научились решать их совместно: не нападать друг на друга, а вместе находить решения в правильной последовательности. Дальше, ответили на вопрос, куда вы движетесь. Все согласились и подписались под миссией и видением компании на базе структуры, которую все понимают и поддерживают.

Научиться решать проблемы совместно: не нападать друг на друга, а вместе находить решения в правильной последовательности.

При формировании структуры мы пытаемся установить центры доходов, чтобы все знали, где зарабатываются деньги, а где – нет, для ясности. Это мотивирует людей. Естественно, информационные системы помогают нам следить, как мы работаем и хорошо ли идут дела. Далее, вознаграждение сотрудников. Расскажите о системе вознаграждений. Какую систему вы разработали?

Божич: Система вознаграждений была разработана за один или два года. Мы хотели добиться наилучших результатов для компании, поэтому постарались связать вознаграждения с результатами деятельности.

Плата по результатам. Я считаю, мы отлично постарались с новой системой. Теперь многие сотрудники чувствуют себя совладельцами Alfa Therm. В прошлом году владелец не принимал участия в делах компании. Он занимается другими делами, другими предприятиями, так что мы теперь самостоятельно управляем бизнесом.

Адизес : Позвольте подчеркнуть чрезвычайно важную вещь: чтобы вести себя, как владелец бизнеса, вовсе не обязательно им быть. Есть формальный подход: о, я не владею долей в компании, так что мне всё равно. Это неправильно. Люди ведут себя, как владельцы бизнеса, когда они наделены полномочиями принимать решения, когда они чувствуют ответственность и когда их вознаграждают за результаты.

Владелец смог отойти от участия в делах. Зачастую учредители бизнеса попадают в «ловушку основателя», когда не могут устраниваться. Они застревают: хотят уйти, потому что хотят заняться чем-то другим после многих лет, потраченных на развитие компании, но чувствуют, что не могут, потому что стали заложником своего бизнеса. Компания из дворца превращается в клетку.

В Alfa Therm владелец пригласил Институт Адизеса. Мы учредили структуру в составе системы вознаграждений, информационной системы, направления и культуры взаимного доверия и уважения с целью совместной работы и командного решения проблем. И учредитель смог отойти от дел, хоть и остается владельцем бизнеса. Он не заложник и не пленник. И это просто замечательно.

Давайте поговорим о результатах внедрения методологии. Чего вы добились за прошедшее время?

Божич: За десять лет мы достигли отличных результатов. В течение первых четырнадцати лет у нас было тридцать сотрудников. Сейчас их 120. У нас открыт филиал в Хорватии. Обороты теперь достигают двенадцати миллионов долларов – они увеличились в три раза. Мы разделили владение и управление бизнесом, руководство компанией. Я считаю, для нашей области, для нашей компании, это настоящее чудо.

Адизес : Кто-то скажет, что оборот в двенадцать миллионов – это маленькая компания. Хочу, чтобы все знали: это миф. По моему опыту, маленькой компанией управлять гораздо сложнее, чем большой. Чем меньше организация, тем труднее ею управлять.

Самая трудная в управлении организация – это, конечно, семья. В ней всего два человека. Это очень-очень сложно. Почему? Потому что нужно столько всего сделать и не хватает рук. Людям приходится примерять на себя разные роли, и не знаешь, кто начальник, а кто подчиненный. Неразбериха. Руководить маленькой организацией очень трудно.

Самая трудная в управлении организация – это, конечно, семья.

Заработать первый миллион намного сложнее, чем последующие сто. Потому что, когда вы растете от нуля до одного, это бесконечный рост. Когда вы растете от 100 до 110, это всего лишь 10 %-ное увеличение. Так что я в восторге от успеха Alfa Therm. То, что они такие маленькие, лишь доказывает, что методология Адизеса работает и помогает компаниям добиться успеха.

Не могли бы вы привести какие-нибудь примеры того, как помогли взаимное доверие и уважение? Ведь вы пережили войну, и в компании удивительным образом сосуществуют мусульмане и католики.

Божич: У нас работают и сербы, и хорваты, и мусульмане. Мы помогаем отстроить православную церковь в Мостаре, которая была уничтожена во время войны. Мы работаем во всех уголках Боснии и Герцеговины, в регионах, где живут и сербы, и хорваты, и мусульмане – не важно, кто. Мы занимаемся бизнесом и ценим хороших людей и хорошие проекты. Не важно, будь то хорваты, сербы или мусульмане.

Адизес : Помогла ли методология достичь мира между разными группами в компании?

Божич: Безусловно. Благодаря координации командной работы мы улучшили наше взаимодействие с другими группами в Боснии и Герцеговине. Ваша консультационная

команда работала в Герцеговине, и они помогли нам наладить контакты. По следам вашей работы мы начали оказывать услуги всем различным группам населения. Работая с ними, мы начали понимать, что это нормально – нормальное сотрудничество между всеми жителями страны и внутри компании. Война – это плохо, и нам нужно развиваться и двигаться вперед.

Адизес : Куда движется компания? Что вас ждет в будущем?

Божич: Сейчас мы планируем провести обновленный Синдаг в команде Alfa Therm. В следующем году – думаю, в январе – будут готовы результаты диагностики. Возможно, понадобится новая структура. У нас сейчас сложилась хорошая команда, хорошие сотрудники. Внутри компании у нас есть всё необходимое, и теперь, с учетом происходящей по всему миру рецессии, особенно в связи с проблемами в Европе, очень важно, чтобы сложился хороший, стабильный рынок.

Сейчас мы зарабатываем двенадцать миллионов долларов. Мы можем достичь двадцати миллионов благодаря нашим достоинствам и производственным мощностям, но у нас нет рынка. Моя цель, как президента, заключается в защите компании в трудные времена. Я хочу защитить наших сотрудников.

Необходимо подчеркнуть, что наша роль не только в получении прибыли. У нашего владельца есть другие ценности. Он замечательный человек и отличный предприниматель. Для меня честь с ним работать – не на него, а с ним. Если мы защитим наших сотрудников, мы защитим всех, включая меня. Это наша основная цель в эти очень-очень трудные времена.

Моя цель, как президента, заключается в защите компании в трудные времена.

Я хочу защитить наших сотрудников.

Адизес : Вы говорите, что ваши производственные мощности могут поддерживать продажи до 20 миллионов долларов, но проблема состоит в размере рынка. А вы уже заняли 100 % рынка? Почему вы говорите, что рынка нет?

Божич: Невозможно занять 100 % рынка. Но сейчас нет новых инвестиций, заданий или проектов.

Адизес : Тогда как вы планируете продолжать?

Божич: В следующие год или два нас устраивает возможность остаться на текущем уровне. Сейчас мы работаем во всех уголках Боснии и Герцеговины. Дальше мы планируем развиваться на рынках Черногории и Хорватии. Еще, пожалуй, есть перспективы в Косово. Это шаги, которые мы планируем предпринять для достижения наших целей в следующие несколько лет.

Адизес : После Боснии и Герцеговины вы планируете охватить всю бывшую Югославию?

Божич: Да. Внутри компании у нас есть четыре «зеленых» подразделения. Одно из них – конструкторский отдел. В прошлом году мы начали выполнять конструкторские проекты для Конструкторского бюро Швеции. Война – это плохо, но из-за нее ряд граждан из Боснии и Герцеговины уехали в Швецию. Они помогли нам наладить контакт с Бюро. И теперь мы выполняем для него конструкторские проекты. У шведов проблема: люди не хотят учиться на инженерные специальности. Шведские инженеры очень дорого обходятся.

Так что у нас есть возможность с ними работать. По многим причинам это хорошая возможность для нас, потому что таким образом мы можем платить стипендию нашим молодым специалистам.

Мы можем предоставить им эту новую возможность, и я надеюсь, что и в будущем мы сможем работать со шведскими и норвежскими компаниями.

Еще один проект мы ведем для норвежского правительства: оборудуем технологический парк. Это новое предприятие нашего учредителя. Благодаря этому у нас образуется контакт с Западной Европой. А это, я считаю, очень дальновидный проект для нас. Он обеспечит инкубацию идей и образовательную систему.

Адизес : Я очень рад и горжусь возможностью сказать, что каждый раз, когда мы работаем с компанией по внедрению методологии Адизеса более чем год, рано или поздно эта компания становится лидером рынка. Порой даже лидером в своей стране и, безусловно, образцом для подражания. В Боснии и Герцеговине, пережившей страшную войну и такое глубокое чувство ненависти, мы видим организацию, которая исцелилась и начала развиваться.

Это компания с выдающимся будущим и отличными способностями. И самая красота, что больше всего радует, – это то, что учредитель свободен. Он не находится в плену у быстро растущей компании. Когда компания растет, учредитель находит, что у него остается всё меньше и меньше времени и что тюрьма становится всё тесней. А тут наоборот. Владелец придумал себе новые проекты и занимается ими, после того как учредил в компании систему ценностей.

Давайте поговорим о ценностях. Расскажите, что движет владельцем и что его интересует.

Божич: Его интересует много разных дел в нашем регионе. Он хочет, чтобы жизнь в нашем регионе стала лучше. По этой причине он открыл технологический парк. Потому что он понял, что нужно поменять нашу индустриальную культуру, культуру производства в Мостаре. До войны мы в Мостаре собирали самолеты. Пара тысяч человек работала в этой индустрии. Во время войны они уехали. Теперь почти ничего не осталось.

Люди просто хотят заниматься торговлей. С помощью наших проектов, между прочим, владелец пытается создать возможности для занятости молодых людей. Мы начинаем с детей в младшей школе. Мы открыли центр, в котором дети узнают о роботостроении и информационных технологиях. Они учатся, а мы надеемся, что через десять-пятнадцать лет у нас будут новые инженеры, которые откроют новые компании. В рамках нашего технологического парка они будут заниматься инкубацией идей. Процесс уже идет.

В нашем регионе, в нашей стране, к сожалению, пока нет такого понятия, как общественная или государственная поддержка. Люди не понимают, что происходит. Поэтому нам приходится продвигаться маленькими шажками. Два шага вперед, один шаг назад. Но сейчас мы наконец-то закончили возведение нового здания и в феврале откроем наш парк технологий.

Адизес : Каким вы видите будущее Боснии и Герцеговины?

Божич: Я обеспокоен. Но я оптимист по натуре. Перед нами очень сложная ситуация. Нам нужны новые рабочие места, нужно поменять наш образ мышления, забыть о кое-каких вещах на десять-пятнадцать лет. Вчера вы упомянули Швейцарию. Мы очень похожи, потому что и там, и тут живут три разные нации. Я надеюсь, что в Боснии и Герцеговине дела когда-нибудь наладятся, как в Швейцарии. Нужно построить доверие. Нужно доверять друг другу. Это главная проблема. С моей точки зрения, думаю, что решение – это Евросоюз. Тогда мы снова будем все вместе. Все югославские страны будут вместе, без границ, без ненависти и напряжения. Это решит нашу проблему.

Нам нужно построить доверие.

Нужно доверять друг другу.

Но нам нужно время. Евросоюз сейчас переживает трудности. Я надеюсь, что Босния и Герцеговина, Черногория, Сербия и Словения скоро смогут войти в Союз. С этой отправной точки, думаю, можно будет позабыть о войне. Я на это надеюсь.

Адизес : Я консультирую несколько премьер-министров в этом регионе, и в частных беседах они все говорят об одном: будущее – за единением. Не теряя свое национальное самоопределение, сформировать союз с открытыми границами, подобно Евросоюзу. Люди надеются, что при совместной работе появится больше инвестиций и их ждет благосостояние. Большой рынок без границ. И, конечно, мир.

У вас красивая страна. В ней есть природные ресурсы и прекрасные, талантливые

люди. Просто в ней нет культуры доверия и уважения. Недоверие началось не с войны. До нее было пять столетий недоверия. Настало время перемен. И, вашими словами, время забыть.

У меня был друг, который поделился секретом успеха в личной жизни: крепкое здоровье и короткая память. Я думаю, именно этого не хватает Боснии и Герцеговине: крепкого здоровья и короткой памяти. Потому что плохие воспоминания о прошлом создают проблемы.

Желько, вы уже шесть лет работаете президентом. До этого вы руководили продажами. В чем разница между ролью президента и менеджера по продажам?

Божич: В ответственности. Сейчас я отвечаю за всю компанию. Я руковожу всеми сотрудниками. Раньше, когда я руководил продажами, я был просто большим производителем (P). Теперь приходится быть и производителем (P), и, в небольшой степени, администратором (A), и, также в небольшой степени, предпринимателем (E). Я прикладываю максимум усилий, и это хорошо.

Адизес : С какими сложностями вы столкнулись, когда перешли с позиции руководителя по продажам на роль президента компании?

Божич: Я вырос изнутри компании. Теперь я ею руковожу. Все сотрудники – мои коллеги и также мои друзья. Это ставит меня в трудное положение, потому что среди них есть люди, которые работали в компании еще до меня. Может быть, они заслуживают позиции президента. Я приложил огромные усилия при принятии этой должности, чтобы все до единого остались довольны. Я знаю, что это моя ответственность, равно как и управление бизнесом.

Адизес : Доводилось ли вам увольнять людей?

Божич: Конечно. На самом деле, у нас есть система, по которой люди, не заслуживающие работы в Alfa Therm, увольняют сами себя.

Процесс такой: в течение пары месяцев мы разговариваем с человеком, пытаемся объяснить, каких результатов мы ожидаем. Если потом результатов нет, они знают, что им ничего не остается, кроме как пойти домой.

У нас есть система, по которой люди, не заслуживающие работы в Alfa Therm, увольняют сами себя.

Я считаю, это правильно. У нас маленький город: сто тысяч человек живет в Мостаре. Поэтому приходится быть осторожным. Многие жители Мостара знакомы друг с другом. У нас есть политика в отделе кадров, согласно которой мы стараемся принимать на работу квалифицированных людей. Такова политика, таков процесс. Мы выбираем хороших, квалифицированных людей. Из десяти новых сотрудников примерно девять остаются в Alfa Therm. Внутри компании не так уж много возможностей для роста.

Адизес : Отсутствие возможностей для роста – это проблема для президента. Из-за этого он часто начинает сомневаться при принятии решений, потому что боится ошибиться. Вы когда-нибудь ошибались?

Божич: Ошибался? Конечно. Был ряд ошибок. Например, при руководстве людьми. Как быть эффективным, потому что у меня столько обязательств внутри компании. Всё время то одна проблема, то другая. К тому же я руковожу продажами. Особенно проектами для ключевых клиентов. Я думаю, это проблема, когда у меня не хватает времени на правильное руководство компанией. Мне нужно больше времени. А в сутках всего двадцать четыре часа, как говорится.

Адизес : Значит, ошибка в том, что вы неправильно распределяете свое время?

Божич: Да. Я думаю, страдает область предпринимательства (E), потому что у меня нет времени думать о долгосрочных проектах, а владелец бизнеса занимается другими предприятиями. Думаю, у него тоже не хватает времени на предпринимательство (E). Зато я преуспел в части производства (P).

Адизес : Почему бы вам не нанять нового менеджера по продажам, чтобы освободить ваше время?

Божич: Я ищу кандидата. Сейчас в отделе продаж работает четыре человека, но очень трудно найти нового сотрудника, потому что мы продаем системы. Мы не продаем отдельные продукты. Люди, которые продают системы, должны в них разбираться. Потому что это не то же самое, что продавать бокалы или машины.

Адизес : Значит, вам нужно обучить сотрудников внутри компании.

Божич: Верно. И это очень сложная задача, на которую потребуется длительное время.

Постскриптум

В 2011 году организация под названием Humanity's Team («Команда Человечность») создала радиопередачу, цель которой заключалась в том, чтобы исследовать, какую критическую роль бизнес играет в жизни общества и каковы причины того, почему деловому сообществу не удается в полной мере выполнять обязанности по оздоровлению и благополучию общества и нашей постоянно сжимающейся планеты в целом.

Новый взгляд на бизнес 24 октября 2011

УЧАСТНИКИ ПЕРЕДАЧИ:

Доктор Ицхак Калдерон Адизес, основатель и директор Института Адизеса

Доктор Джим Гаррисон, президент Университета Мудрости и Форума о состоянии мира (wisdomuniversity.org)¹⁸

Доктор Пол Рэй, соавтор книги «Творцы культуры: как пятьдесят миллионов человек меняют мир» (culturalcreatives.org)¹⁹

Модератор: Стив Фаррел

Стив Фаррел: В этом году мы собрали новую и интересную группу, чтобы поговорить о едином мире, в котором бизнес должен играть критическую роль. Предпринимательство всегда выступало двигателем экономического прогресса и создавало рабочие места. Поэтому критически важно, чтобы мы перешли от сегодняшних капиталистических моделей к новым сознательным экономическим моделям, которые фокусируются не только на прибыли, но также на здоровье и благополучии всего живого на планете.

Доктор **Ицхак Адизес** – основатель и президент Института Адизеса. В прошлом году он вошел в список Leadership Excellence как руководитель одной из ведущих консалтинговых организаций в США. Он является ведущим международным экспертом по вопросам менеджмента. Доктор Адизес опубликовал четырнадцать книг, в том числе «Управление в эпоху кризиса: как сохранить ключевых людей и компанию»²⁰.

Доктор **Пол Рэй** – соавтор «Творцов культуры: как пятьдесят миллионов человек меняют мир». Он занимается анализом культурных творений по собственной методике уже двадцать лет. Его текущие исследования и публикации – о формирующейся культуре планетарной мудрости и парадигме практической мудрости.

Доктор **Джим Гаррисон** является президентом Университета Мудрости – высшей школы, в которой присваиваются степень магистра и докторская степень в области традиций

¹⁸ Wisdom University and State of the World Forum (wisdomuniversity.org)

¹⁹ The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World (culturalcreatives.org)

²⁰ Управление в эпоху кризиса: как сохранить ключевых людей и компанию. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

мудрости. Джим также служит президентом Форума о состоянии мира – некоммерческой организации в Сан-Франциско, которая формирует глобальные сети лидеров, приверженных цели созидания более устойчивой глобальной цивилизации.

Я чрезвычайно рад видеть такую выдающуюся группу. Мой первый вопрос адресован доктору Адизесу. Доктор Адизес, в своем блоге вы опубликовали заметку под названием «Капитализм умирает у нас на глазах». В ней вы пишете, что преследование предпринимателями краткосрочной прибыли удушает нашу планету. Не могли бы вы рассказать об этом подробнее?

Доктор Ицхак Адизес : Мы смотрим на модель, в которой, в дополнение к прибыли, возможен ряд других целей. Я против слов «в дополнение». На самом деле, нам следует говорить о замене прибыли другой целью – не в дополнение, а вместо. Вот почему.

В модели, на которой основан капитализм, организации существуют для удовлетворения целей их акционеров. Вся экономическая теория построена на предпосылке максимизации и оптимизации начальных инвестиций. Как преувеличить свои активы с помощью прибыли?

Этому учат в бизнес-школах. Этому учат на экономических факультетах. Стремитесь к прибыли, а если у вас не получается увеличивать прибыль в условиях конкуренции, вы потеряете свою должность президента. Кто-нибудь другой заработает больше денег – и вас уволят. Если ваш доход на долю акций недостаточно высок, акционеры продадут ваши акции и купят другие, не раздумывая. Лояльность отсутствует. Люди пытаются максимизировать доходы на инвестиции и не хотят ставить себя в позицию владельца бизнеса, который хочет основать компанию на долгие времена. С юридической точки зрения, владельцы бизнеса и инвесторы – это одно и то же, но с точки зрения поведения они совершенно разные.

С юридической точки зрения, владельцы бизнеса и инвесторы – это одно и то же, но с точки зрения поведения они совершенно разные.

Почему капитализм умирает у нас на глазах? Я верю, что он умирает, потому что мир очень сложен. Если мир становится всё сложнее, а люди продолжают пытаться преувеличить свои доходы, что происходит? Мы разрушаем планету, на которой живем. Это называется субоптимизацией. Когда все пытаются достичь своих личных целей, общность становится субоптимальной.

Отдельно взятая компания не может остановиться. Если кто-то останавливается, их вытесняют с рынка, потому что инвесторы больше не дадут им денег. Инвесторы пытаются увеличить свой доход. Невидимая рука рынка, регулирующая поведение его участников, слаба. Она не работает. И сильная рука – правительство, регулирующее рынок, – тоже не помогает. Она душит экономику. Душит дух предпринимательства. Миру нужна смена парадигмы мышления – совершенно новый метод мышления. Новая экономическая теория. Новые бизнес-школы.

Какой должна быть цель корпораций, ежели не прибыль? Руководству нужно усвоить идею, что стремление акционеров к прибыли является лишь одной из многих целей в общей корзине. Как в этом сценарии управлять корзиной? Как руководить портфолио из разных целей? Должно быть, это очень сложно?

Я думаю, проще объяснить с помощью аналогии. В чем состоит цель человеческого существования? В здоровье. Когда вы здоровы, вы можете адаптироваться, изменяться, справляться со сложностями, решать текущие проблемы и готовиться к будущему. Когда вы больны, вы ничего не можете. Так что целью менеджмента должно быть поддержание здоровья компании. Прибыль будет побочным продуктом. Это как в теннисе: во время игры надо следить не за табло с результатами, а за мячом. Многие президенты компаний следят за табло – за итоговой строкой.

Целью менеджмента должно быть поддержание здоровья компании.
Прибыль будет побочным продуктом.

К чему это приводит? Любой тренер скажет: чтобы добиться успеха в спорте, нужно стараться. Что нужно делать? Нужно тренироваться. Нужно пытаться развить гибкость. Пытаться научиться контролировать мяч. Пытаться направлять мяч туда, куда вам надо. Тогда, если вы здоровы и играете лучше, чем конкурент, вы победите. Вы заработаете прибыль. Прибыль – это побочный продукт, подобно тому, как победа – это побочный продукт игры.

Если компания оперирует на основе взаимного доверия и уважения и конструктивной культуры, которая питает взаимозависимость и признает различия, где люди получают выгоду от взаимодействия по причине наличия общих интересов, – это здоровая организация. Мы начинаем по-другому измерять успех.

Какие природные ресурсы есть у Японии? А у Швейцарии? Там нет ни рудников, ни нефти, ни газа. Нет никаких природных ресурсов. А если посмотреть на ЮАР, у них есть всё. Почему ЮАР не добилась такого успеха? Потому что в ней не сформировалась культура интеграции. Там не научились принимать и получать выгоду из различий, праздновать людское разнообразие и извлекать прибыль из совместной работы на основе этого разнообразия.

Принимая различия и не атакуя друг друга, а вырабатывая общие интересы и культуру взаимной выгоды, организация добивается успеха благодаря своей гибкости. И в качестве побочного эффекта она будет прибыльной. Но это не будет ее основной целью.

Фаррел: Замечательно. Пол, я бы хотел пригласить вас высказаться. В ваших исследованиях вы выделили отрасли, которые в условиях современной капиталистической модели столкнулись с особыми проблемами.

Доктор Пол Рэй: Мне нравится постановка проблемы словами доктора Адизеса. Я бы хотел поговорить о двух проблемах – скорее, трех, раз зашла об этом речь. Кто люди, которые создают наибольшие проблемы для планеты? Кто люди, которые вместе с потребителями и акционерами пытаются найти решения? Какие типы компаний подходят под эти определения?

Начну с того, что я согласен с доктором Адизесом: финансовый сектор стал очень большой проблемой, потому что они сузили круг интересов до крайне краткосрочной ориентации на успех в денежном выражении. Это большая проблема. Далее, индустрии ископаемого топлива: нефти, угля, газа – даже ядерного топлива, если считать уран истощаемым ресурсом. Он уже практически считается ископаемым. Индустрии ископаемого топлива угрожают уничтожить планету. Мы скатываемся в кризис глобального потепления, подобный тому, который практически уничтожил человечество пятьдесят тысяч лет назад. Это был практически наихудший кризис в истории человечества, и сейчас нам угрожает такой же.

Индустрии ископаемого топлива угрожают уничтожить планету.

Хочу подчеркнуть, что речь идет не о справедливости и не о непредвзятости. Речь идет о выживании. Необходимо говорить о социальных факторах, экономических факторах и факторах окружающей среды. О всех трех.

Если вы считаете, что люди должны быть справедливыми в своих деловых принципах, чтобы эти принципы способствовали развитию трудовых ресурсов, общества и региона – или, в данном случае, всей планеты – что с этим делать? Это большая серьезная проблема, потому что многие предприниматели считают, что можно игнорировать эти принципы – или даже намеренно эксплуатировать окружающую среду, нанося ей при этом огромный ущерб. Проблемы планеты, естественно, требуют решения с применением устойчивых экологических методов ведения бизнеса. И я готов предположить, исходя из истории предпринимательства, что мы всегда будем в какой-то степени измерять успех размером прибыли, но нам нужна система оценки, в которой равный вес будет присвоен людям и

планете. Тогда прибыль будет занимать менее доминирующую позицию.

Вопрос заключается в том, добьемся ли мы успеха? Безусловно, компании, которые перешли на экологические, устойчивые методы производства, добились значительного снижения издержек. У многих из них есть клиенты, которых я в своей работе называю «творцами культуры». В своих исследованиях я попытался измерить ценности. И ценности оказались отличным методом предсказания целей, которые люди устанавливают в бизнесе, а также их потребностей в плане товаров и услуг.

На основе моих исследований сформировалась целая отраслевая ассоциация: LOHAS – «Стиль устойчивой и здоровой жизни». Эта отрасль включает экологические предприятия, организации, продвигающие здоровый образ жизни, альтернативную медицину, органическое питание и т. д. Но людей, которые созидают эту культуру, было бы неправильно описывать только на основании продуктов, которые они потребляют. Они живут в развитых странах, составляя примерно 35 % населения (плюс-минус 2 %). Повсюду в Западной Европе, США и Японии цифры примерно одинаковые.

В отношении темы нашей беседы интересно упомянуть, что люди, созидющие новую культуру, – это мужчины и женщины с другой системой ценностей. Даже проживая в разных странах, они больше похожи друг на друга, чем на своих прочих соотечественников. Дело в планетарной сознательности, которую они разделяют. Они зачастую являются неформальными лидерами в области окружающей среды. Они также задают общественное мнение в вопросах экологической устойчивости, глобального потепления, органического питания, альтернативной медицины и так далее.

В ходе исследований мы установили, что они склонны находиться под влиянием, а также участвовать, в среднем, в полудюжине разных общественных движений начиная с 1960-х годов, будь то экология, права женщин, охрана труда, социальная справедливость, защита планеты, альтернативная медицина, новые виды спиритуальности и так далее.

Что у них общего? Специализируются ли они в какой-то одной теме? Нет. В среднем каждый неформальный общественный лидер вовлечен в шесть из примерно двадцати пяти разных движений, которые мы выделили. Так что самое важное – то, что они являются лояльными клиентами с отличной интуицией в отношении чуши, которую им пытаются продать. И многие компании, включая таких гигантов, как Unilever, зарабатывают хорошую прибыль, прислушиваясь к потребностям этих людей.

То, что они влияют на общественное мнение, является важным эмпирическим фактом, в противоположность тому, что пишут в средствах массовой информации в США. Я это говорю, потому что журналисты утверждают, что 70–80 % населения хотели бы, чтобы правительство и крупные компании занялись реформами в сфере экологической устойчивости и противодействия глобальному потеплению. И совершенно ясно, что сами они совершенно не представляют, что для этого требуется.

70–80 % населения хотели бы, чтобы правительство и крупные компании занялись реформами в сфере экологической устойчивости и противодействия глобальному потеплению.

Большинство считает, что этот вопрос требует специальных знаний. Но лидеры стоят в авангарде. Политики не отчитываются перед Соединенными Штатами. Что происходит на самом деле – деньги сейчас играют в американской политике такую большую роль, что политики не хотят связываться с этой темой, считая ее проигрышной. А на самом деле реальное количество готовых к реформам людей на региональном, национальном, континентальном и планетарном уровне составляло 70–80 % еще во времена моего первого исследования в 1999 году. Это также соответствует действительности в Западной Европе и Японии.

Критическое обстоятельство – то, что неформальные лидеры являются творцами культуры. Это наиболее внятные и активные люди, которые набрались опыта во время участия в других общественных движениях. Так что ответ на вопрос, добьемся ли мы

успеха – решительное да, при условии, что мы преуспеем в тройной итоговой строке и на корпоративном, и на маркетинговом уровне. И во всех этих случаях бизнес начинает играть большую роль – планетарную роль, а также роль более широкую в плане разнообразия вещей, которые приходится принимать в учет.

Поэтому формируется новая школа менеджмента. И да, есть люди, которые против нее борются, подобно финансовой отрасли и индустриям ископаемого топлива, но и не только они. Поэтому я пока ни в чем не уверен. Всё же есть очень энергичное движение в сторону улучшения ситуации.

Формируется новая школа менеджмента.

Фаррел: Замечательно. Высказанные мнения уже задали тон беседе. Джим, у вас уникальная точка зрения на эту тему, поскольку вы выступаете в разных ролях. Я знаю, что вы планируете позже рассказать о ряде решений, связанных с программами обучения в бизнес-школах и тому подобное. Что бы вы хотели сказать на текущем этапе?

Доктор Джим Гаррисон: Я бы хотел отмежеваться от предпосылки, что капитализм умирает. Когда я гляжу на мир, я вижу торжество необузданного капитализма. Пятьдесят лет назад было разграничение между социализмом и капитализмом. Потом Советский Союз распался, Китай перешел к капиталистическому строю, и на Уолл-стрит произвели дерегуляцию. Сейчас по всему миру я вижу не умирающую капиталистическую структуру, а структуру, которая господствует над мировой экономикой – разве что за исключением Кубы и, возможно, Северной Кореи да Бутана.

Деньги, финансовые и корпоративные интересы чрезвычайно эффективно поработили суверенные интересы отдельных стран, включая США. Совершенно ясно, что в Соединенных Штатах всё решают деньги. Обе политические партии куплены, и в США никто даже теоретически не подвергает сомнению главенство свободной рыночной экономики. Это первое, что я хочу сказать.

Однако я готов согласиться, что капитализм должен умереть. Что его должны уничтожить. Я верю, что мы видим по всему миру усиливающийся эффект глобального потепления и климатических изменений. Мы видим учащение экстремальных погодных явлений. Даже в США мы столкнулись с экстремальной погодой, и по всему миру этот эффект имеет разрушительную силу. Триста тысяч человек погибло только в прошлом году, и сотни миллиардов долларов экономических и имущественных убытков были понесены в результате наводнений, торнадо, засухи, пожаров и бурь. Мы зарегистрировали рекорды холода и жары. Так что я думаю, что экстремальный парадокс состоит в том, что капиталисты-финансисты, эксплуатирующие планету и природные ресурсы в беспрецедентных масштабах одновременно, посредством экономического регулирования политики, подавляют способность общества противостоять надвигающимся природным катастрофам, которые они же и повлекли.

Другими словами, ровно в тот момент, когда миру нужны социальные услуги и устойчивая инфраструктура для противодействия ускоряющимся климатическим изменениям, будь то в Греции или в Калифорнии, финансовая элита буквально обдирает правительства, требуя от них так называемых экстренных финансовых мер.

Я считаю, что ситуация очень сложная. Процветание капитализма угрожает не чем иным, как вымиранием нашей цивилизации.

И наконец, в-третьих, скажу, что нам нужно рассмотреть возможность радикального переосмысления капитализма. В наиболее абстрактной и концептуальной форме постулат первенства капитала как на теоретическом, так и на практическом уровне должен быть заменен первенством планеты.

Процветание капитализма угрожает не чем иным, как вымиранием нашей цивилизации.

Я верю, что любым человеческим организациям, чтобы выжить в ходе приближающегося каскада кризисов, используя терминологию Пола, нужно задействовать системную биомимикрию. Это означает, что на планетарном уровне от США и практически любой другой страны на Земле потребуется мобилизация для явного и безвозвратного перехода от политической экономики на базе ископаемого топлива к политической экономике на базе чистых технологий и обновляемой энергии. К этому призывает Лестер Браун и мириады прочих ученых и экономистов.

Если мы этого добьемся, если мировые правительства (в идеале, во главе с США) заявят, что, подобно Джону Кеннеди, который поставил цель покорить Луну за десять лет, мы за десять лет перейдем от ископаемого топлива к глобальной экономике, основанной не на капитализме, а на биомимикрии. Тогда у человечества есть шанс выжить. Думаю, если этого не произойдет, всё указывает на предстоящую дегенерацию человечества.

Я согласен с Полом, что наравне с мегатрендами монополистического капитализма и иссушения социальных услуг и организационной стойкости мы также видим возникновение LOHAS – экологических компаний, – а также повсеместные усилия по укреплению человеческого духа. Но я думаю, что без системной перестройки сознания и руководства на уровне глав государств и международных организаций в желаемом направлении может оказаться, что мы сделали слишком мало и слишком поздно, и тогда о человеческой цивилизации в знакомом нам виде можно будет забыть.

Фаррел: Интересно. Сегодня это повторяющаяся тема. Ранее Эрвин Лазло в ходе обсуждения новых тенденций в лидерстве сказал, что мы стоим на развилке. Позади – прошлое, а будущее еще не сформировалось. Ученые тоже это обсуждали. Они говорят то же, что и вы. Линн Мактаггарт сказала, что ею интересуется нефтехимическая индустрия, потому что она рекомендует натуральные лекарства.

Адизес : Стив, позвольте мне высказаться по этому поводу. Во-первых, я согласен с Джимом. Хочу выразиться по-другому: дело не в том, что капитализм умирает. Я с ним согласен: капитализм по всему миру становится всё крепче. Весь мир копирует США.

Что я имел в виду – то, что умирает капиталистическая модель как метод управления, потому что она больше не функционирует. Бизнес-школы превратились в болота, которые разводят moskitov, переносящих малярию.

Всё, чему мы учим этих бедных детей, – это ориентация на прибыль. Будь то маркетинг, управление финансами или любой другой предмет – речь идет о прибыли. Да, есть учебные курсы по социальной ответственности, но развитию подвержено только то, что мы измеряем, а измеряем мы прибыль. Все концентрируются на том, что можно измерить: количество акций, размер бонуса, прибавку к зарплате и так далее. Скажите мне, что вы будете измерять и вознаграждать, и я поведу себя соответственно.

Бизнес-школы превратились в болота, которые разводят moskitov, переносящих малярию.

Говоря о социальной ответственности в корпорациях, они подразумевают пожертвования на нужды оперного театра. Пожертвование тут, пожертвование там. Это считается издержкой. Не целью. А измеряемая цель – это прибыль.

Если бы я мог запретить бизнес-школам учение о прибыли, это бы было хорошее начало. Факультеты экономики и бизнеса разрушают нашу планету, потому что там обучают будущих лидеров с узкоспециализированной ориентацией. Если мы хотим поменять парадигму, нам нужно изменить то, чему мы учим этих будущих лидеров.

Гаррисон: Кроме того, нужно избавиться от бухгалтерских фирм, не так ли?

Адизес : Нужно разработать другую форму измерения. Я, на самом деле, верю, что измерять нужно социальные индикаторы, которые по большей части игнорируются. Нужно измерять успех компаний в социальных показателях, а не прибыли. Прибыль должна быть ограничивающим фактором. Она должна быть границей, которую нельзя переступать, а не

целью, которую нужно максимизировать.

Когда едешь по Индии, через каждые два километра видишь бизнес-школу. И многие из них филиалы американских школ. Мы распространяем заразу, как москиты.

Первое: нельзя учить, что прибыль – это главная цель. Второе: я считаю, что бизнес-школы не учат студентов, как функционировать профессионально. Позвольте привести пример. Какой фундаментальный принцип лежит в основе медицинской профессии? Отправная точка: «не навреди».

Профессионализм – это этика, границы. Я не думаю, что сегодняшние лидеры бизнеса разделяют это мнение. Нужно, чтобы их обучение начиналось с принципа «не навреди». Это должно быть отправной точкой.

Фаррел: Мы перешли к разговору о том, какие меры нужно предпринимать. Как нам двигаться вперед? Мы уже затронули модель 3 «п»: планета, прибыль и люди²¹. Кстати, хочу отметить, что в разговоре с Полом прозвучало четвертое «п»: присутствие.

На прошлой неделе я ездил в Рим на конференцию «Пробудившийся мир». Ее проводит Ассоциация глобального нового мышления²². Там присутствовал Ринальдо Брутоко, президент Международной бизнес-академии. Интересно, что он тоже говорил о четвертом «п»: присутствии. Именно этому посвящен День глобального единства. Это означает присутствие духовности во всем живом, и это радикально меняет мировоззрение. Если выйти за дверь, посмотреть на мир и увидеть духовность в каждом человеке и во всем живом, то это становится ведущим жизненным принципом.

Я тоже происхожу из деловой среды. В предпринимательстве нет ничего плохого, как и в прибыли. Бизнес – это хорошо, и прибыль – это хорошо, при условии, что они питают окружающий мир. И мы, конечно, знаем, что в этом сейчас состоит проблема. Так что мы можем предпринять в будущем перед лицом этой проблемы?

Рэй: По сути, необходимо внедрить модель акционера. Возможно, даже на законодательных основаниях. В США у нас крайне агрессивная система, в которой акционеры могут подать на компанию в суд, если она не занимается максимизацией прибыли. Это стало поводом и оправданием для людей, которые управляют бизнесом из предпосылки прибыли.

Я сижу в совете директоров одной социально-ответственной экологической компании. Они понимают, что крупные акционеры могут подать на них в суд, и это неприятная ситуация. Так что часть проблемы заключается в таких старых вредных идеях, которые укоренились в законодательстве и просочились в регуляторную среду, и от них польза только чрезвычайно богатым акционерам.

Даже движение 1 %²³ не смогло полностью описать проблему. Мы говорим об одной десятой или одной сотой процента ультрабогатых, которые превращаются в феодальную аристократию. Аргументы Эрвина Лазло показались мне очень интересными. Думаю, я заимствую это у Джин Хьюстон, когда говорю об эпохе «Между», когда Земля оставила старую систему позади, но еще не перешла в новую. Применяя модель Эрвина, скажу так: мы вступаем в такой исторический момент, когда происходит каскад кризисов и один кризис

²¹ Модель 3 «п» происходит от англ. Planet-Profit-People. – *Прим. науч. ред.*

²² Association for Global New Thought. – *Прим. науч. ред.*

²³ Или «Захватить Уолл-стрит» (англ. Occupy Wall Street) – движение гражданского протеста в Нью-Йорке, сложившееся в 2011 году с целью выражения общественного протеста против преступлений американской финансовой элиты, приведших к мировому экономическому кризису. 17 сентября 2011 года несколько тысяч участников движения разбили палаточный городок в парке подле Уолл-стрит и начали проведение демонстраций в Нью-Йорке, призывая к таким экономическим переменам, как создание новых рабочих мест, равномерное распределение доходов и ограничение влияния богатых банкиров на политику. Слоганом демонстрантов было выражение «Нас 99 %». Речь идет о предпосылке, что менее 1 % населения США составляет элита, распоряжающаяся более 18 % всех доходов страны. В конце концов, демонстранты были насильственно устранены из парка полицией 15 ноября. – *Прим. науч. ред.*

влечет за собой другой и так далее.

Это ведет к снижению эффективности и организационной стабильности системы. Вы скажете, может быть, в этом нет ничего плохого, потому что это ослабляет контроль богатых над социальными переменами. Но есть риск, что эта слабость распространится на следующий виток интеграции. Этот риск нужно проанализировать, так что часть проблемы – не предполагать, что можем продолжать жить по-старому. Нам нужно признать, что нам предстоит пережить распад и собраться вместе на новой основе.

Это наиболее вероятный сценарий развития событий. Распад, о котором говорит доктор Адизес, – это реальность, но это системная проблема, а не проблема финансового учета или индикаторов. Это системная проблема нестабильности.

Нам предстоит пережить полный распад, а затем всеобщий сбор на новой основе.

Адизес : Я считаю, что систему, что основы системы, нужно изменить. Что лежит в основе капиталистической системы или капиталистического рынка? Акции.

Гаррисон: Спекуляция.

Адизес : Владение осуществляется посредством рынка акций. Поэтому акционеры, посредством совета директоров, должны контролировать деятельность компании. Роль менеджмента состоит в том, чтобы показывать акционерам финансовую отчетность. Из-за этого всё сводится к прибыли и доходам на акцию. Президентам приходится заниматься максимизацией прибыли, если они хотят выжить в политической борьбе в компании.

Что нам нужно – это перестроить систему так, чтобы компанией владели те, кто ею руководит. Если бы президенты банков реально владели банками, они бы не попали в беду в ходе кризиса, потому что не стали бы рисковать собственными деньгами. Но поскольку они манипулируют рынком акций, они могут себе позволить всё, что угодно.

Нам нужно интегрировать владение в руководство. На деле этого не происходит. Это называется открытый рынок или рынок капитала. Пока мы не добьемся интеграции, ничего не получится.

Фаррел: Как нам ее добиться?

Адизес : Для этого потребуется кризис крупнее, чем тот, что мы недавно пережили. Я ожидаю новый кризис. Кстати, я согласен с Джимом: безусловно, нас ждет цепочка кризисов. Все эти кризисы являются манифестацией, что система очень больна. Единственный вопрос – когда ждать следующего кризиса?

И кстати: следующему президенту США придется решать более крупную проблему, чем предыдущему. В 2016 году президенту придется столкнуться с гораздо более серьезной проблемой, чем президенту Обаме в 2012-м, потому что система не работает. Система переходит из одного кризиса в следующий.

Для этого потребуется кризис крупнее, чем тот, что мы недавно пережили.

Во всех древних языках слово «кризис» означает «время перемен». Слово «кризис» означает, что пришло время для крупной перемены. Наш кризис был недостаточно большим, чтобы мы поменяли систему ценностей. Наша система ценностей совершенно разрушена. Мы стоим в отправной точке. Движение «Захватить Уолл-стрит», как и движение хиппи, и движение экологов, – это всё прекрасно, они идут в правильном направлении, но их усилий недостаточно. Это капля в море.

Всего этого недостаточно. Мы меняемся слишком медленно. Скоро будет совсем поздно. Поэтому я молюсь, чтобы произошел более крупный кризис и чтобы из-за него все сказали: о Господи, надо что-то менять. Нам надо изменить систему ценностей. Нужно изобрести новые методы управления.

Я верю, что решение – в индустриальной демократии. Это означает реинтеграцию рабочих в компаниях – создание системы, в которой рабочие владеют частью компании.

Может быть, даже большей ее частью. Когда сотрудники владеют компанией, в которой работают, вы увидите радикальные изменения в поведении.

Гаррисон: Я согласен. Это большая, чрезвычайно важная вещь. Можем сказать одно: нам нужен делегитимизирующий кризис. Не просто кризис, в котором что-то развалилось. Не такой кризис, когда кто-то умер. По всему миру происходит всплеск эпидемий и разрухи и статистика смертности растет. Нам нужен такой тип кризиса...

Адизес: Пробуждение.

Гаррисон: Да, кризис-пробуждение. Для этого нужно заблаговременно приготовить набор толкований, чтобы мы ждали этого кризиса и знали, что он означает, коллеги. Чтобы не началась паника и ожидание последних дней...

Адизес: Кстати, у меня есть предложение, что нам нужно будет делать и руками и головой, но я считаю, что важно не делиться им, пока не наступит подходящее время. Я жду, пока не наступит кризис.

Гаррисон: Верно!

Рэй: Позвольте мне вмешаться и поделиться двумя соображениями. Думаю, нам следует быть осторожными в предсказании нового кризиса, потому что сначала нам нужно восстановить жесткий контроль за национальной безопасностью. Если вы читали книгу Наоми Кляйн под названием «Доктрина шока»²⁴, возможно, что следующий кризис не будет делегитимизирующим. Он безусловно делегитимизирует систему, но вместо того, чтобы трансформировать систему, элита начнет захватывать контроль за национальной безопасностью.

Адизес: Вы правы. Нам грозит новый феодальный строй.

Гаррисон: Согласен, что это надо учесть. Мы с Полом, как и многие другие люди, следим за изменениями в положении национальной безопасности в США в связи с Актом о мерах по авторизации национальной безопасности, втихомолку принятым конгрессом и президентом Обамой. Этот акт, помимо прочего, разрешает применение в США дронов.

Я согласен, что нам нужен некий механизм делегитимизации, но думаю, что правительства уже готовятся к следующему кризису. И мы можем столкнуться с новыми концентрационными лагерями и заточением массового количества американцев и даже европейцев, поскольку изменения происходят по всему миру.

Во-вторых, вернусь к вопросу о решении. Мы с Полом на самом деле занимаемся одним проектом, достаточно инновационным для США. Это проект развития полезной корпорации.

Из-за того, что на руководство классических корпораций давят, в том числе законодательно, в целях максимизации прибыли любой ценой – в том числе за счет планеты и ее населения, – появились люди, которых это беспокоит, однако они всё равно хотят стать руководителями бизнеса. Поэтому в ходе последних лет в США, а потом и в других регионах мира сложилась идея полезной корпорации.

На самом деле, в Калифорнии в начале 2012 года приняли закон, разрешающий классическим корпорациям внести в устав, что они ориентированы на тройную итоговую строку. И теперь они могут смещать внимание акционеров с квартальной прибыли в сторону социальной и экологической ответственности.

Университет мудрости, например, изначально был сформирован в качестве некоммерческой высшей школы. Мы стали первой академической организацией в Калифорнии, и, возможно, во всех Штатах, которая перешла из некоммерческого статуса в статус полезной корпорации. Могу поделиться, что офису генерального прокурора, который это одобрил, а также разным вовлеченным аудиторским компаниям и юридическим фирмам пришлось крепко подумать, как оценивать продукты и услуги некоммерческой организации в экономических категориях.

Одно дело – измерять деятельность в количестве произведенных гаджетов или в объеме

²⁴ The Shock Doctrine by Naomi Klein. – Прим. науч. ред.

денег на банковском счете. Другое – когда в уравнение добавлена планета и ее население. Я думаю, мы стоим на рубеже новой фазы. По мере распространения концепции полезной корпорации начнется пропорциональное изменение мышления.

Я думаю, Руссо был прав в «Общественном договоре», который он написал в конце XVIII века, когда сказал, что если в истории Европы есть грех, то это возникновение концепции частной собственности. Я не полностью с ним согласен, но считаю, что нужно принять в учет имущественные права и тот факт, что мы в США построили свою экономику, подавив на протяжении нескольких столетий исконное население континента. Мы развили это необычное мнение, что у людей есть право делить землю, брать ее в личную собственность, защищать ее с применением силы и законодательно закреплять за собой право владения.

Одной из наиболее интересных областей, которые, по моему мнению, следует изучать, являются права природы. У природы ведь есть свои права, которые мы, люди, не имеем права присваивать. Поэтому концепция общего владения и общего закона может быть тем самым ингредиентом нового Ренессанса, который нам сейчас так нужен.

У природы ведь есть свои права, которые мы, люди, не имеем права присваивать.

Фаррел: Утром мы обсуждали концепцию общего пользования. Ее недавно обсуждали в Италии на Конференции «Пробудившийся мир». Кто-то поднял вопрос о защите природы. Есть масса прогрессивных моделей. Я не знал, что ваша организация, Джим, стала полезной корпорацией. Есть еще так называемые BLab-сертифицированные корпорации. И даже продуктовый магазин Whole Foods теперь называет себя «сознательной капиталистической компанией». Что они на самом деле поменяли в своем бизнесе, это я не знаю. И еще есть компании типа 3 «п» и социально ориентированные организации, о которых говорит Мухаммад Юнус.

Адизес : Я сравниваю организации с моторными катерами. Если правый двигатель сильнее левого, как ни кричи «направо, направо!», катер поплывет налево. Почему? Потому что двигатели так расположены, что направление движения определяется относительной мощностью двигателя.

Я смотрю на мир и вижу чрезвычайно крепкие деловые организации. Они сформировывались на протяжении нескольких сотен лет. У них есть школы лидерства, рынки капитала, стратегические альянсы. У них есть теории, меры измерения, карты. Чрезвычайно крепкие организации. Экологические и социально-ответственные организации, которые хотят поменять мир – назовите их 4 «п» или как угодно иначе, – их мало, они раздроблены, плохо организованы и машут своими маленькими сабелями против огромной машины.

По моему мнению, решение проблемы состоит в том, чтобы укрепить слабый двигатель и ослабить сильный двигатель. Иначе мы не сможем поменять направление движения. Если собрать все по-настоящему социально ответственные некоммерческие организации по всему миру, в них можно суммарно насчитать миллиард человек. Но они разрознены. А мир бизнеса сплочен. Лидеры бизнеса объединены стратегическими альянсами. Они хорошо организованы. Это хорошо смазанная машина, которая служит своим собственным интересам. Из-за этого мы движемся в направлении, которое кто-то уже упомянул: организация, контролирующая национальную безопасность. Вот что произойдет, по моему мнению.

Мы будем плакать, обсуждать это, но когда придет кризис, у руля встанут сильные организации. Так произошло в ходе Арабской весны. Она превратилась в Арабскую зиму. Почему? Потому что сильные и сплоченные организации захватили контроль и заполнили пустое место. Нам нужно срочно собрать все эти группы и организации под одной крышей, объединить их и разработать совместный курс действий. А мы боремся по отдельности за маленькие кусочки мира. Кто-то спасает китов, кто-то спасает национальные парки, кто-то

переживает за дельфинов и прочие вымирающие виды. Планету нужно спасать вместе, а мы этого не понимаем. Этот двигатель слаб, так что лодка скоро перевернется. По моему мнению, несмотря на благие намерения, мы рискуем потерять планету.

Рэй: Другими словами, нам нужно единое движение за изменения.

Адизес : Объединенное движение. Нам нужен форум. Нам нужна структура. Никто не является единоличным представителем планеты. ООН не представляет интересы планеты. Это форум отдельных государств, которые борются за свои индивидуальные интересы. Единого форума нет. Нет форума Организации Объединенной Планеты. Есть некоммерческие организации, которых не останавливают международные границы. Нам нужно объединить эти организации. Нужен форум, на котором эти организации могут собираться вместе. Если объединить все эти организации, получится миллиард человек. Мы можем изменить мир.

Нам не хватает структуры и соответствующего плана действий, за которыми последует инициатива.

Фаррел: В начале я сказал, что одного часа нам не хватит. Для этой беседы нам нужно четыре часа.

Адизес : Вы имеете в виду четыре года?

Фаррел: Да, верно.

Адизес : Я склонен к пессимизму, и всё, чем я занимаюсь, – это разработка моделей, чтобы, когда придет время, меня услышали. Это называется третий путь. Все о нем говорят, но в чем он заключается? Я пытаюсь по нему идти: пытаюсь помогать организациям по всему миру, изменять их с помощью интеграции, вовлекать рабочих в процессы принятия решений, разрушая границы между руководством и сотрудниками. Я специализируюсь на интеграции. Мы разрабатываем инструменты и методологию, с помощью которых ее можно осуществить с прибылью для компании.

Ключевые концепции методологии Адизеса

Карта изменений



• **Opporthreat** – «искусственное» слово, объединяющее «возможность» (**oppo**r tunity) и «угрозу» (**threat**)

• **Конструктивный конфликт** – вариант развития конфликта, приводящий к синергии, когда целое, возникшее из разногласий, лучше, чем аккумулярованные различия.

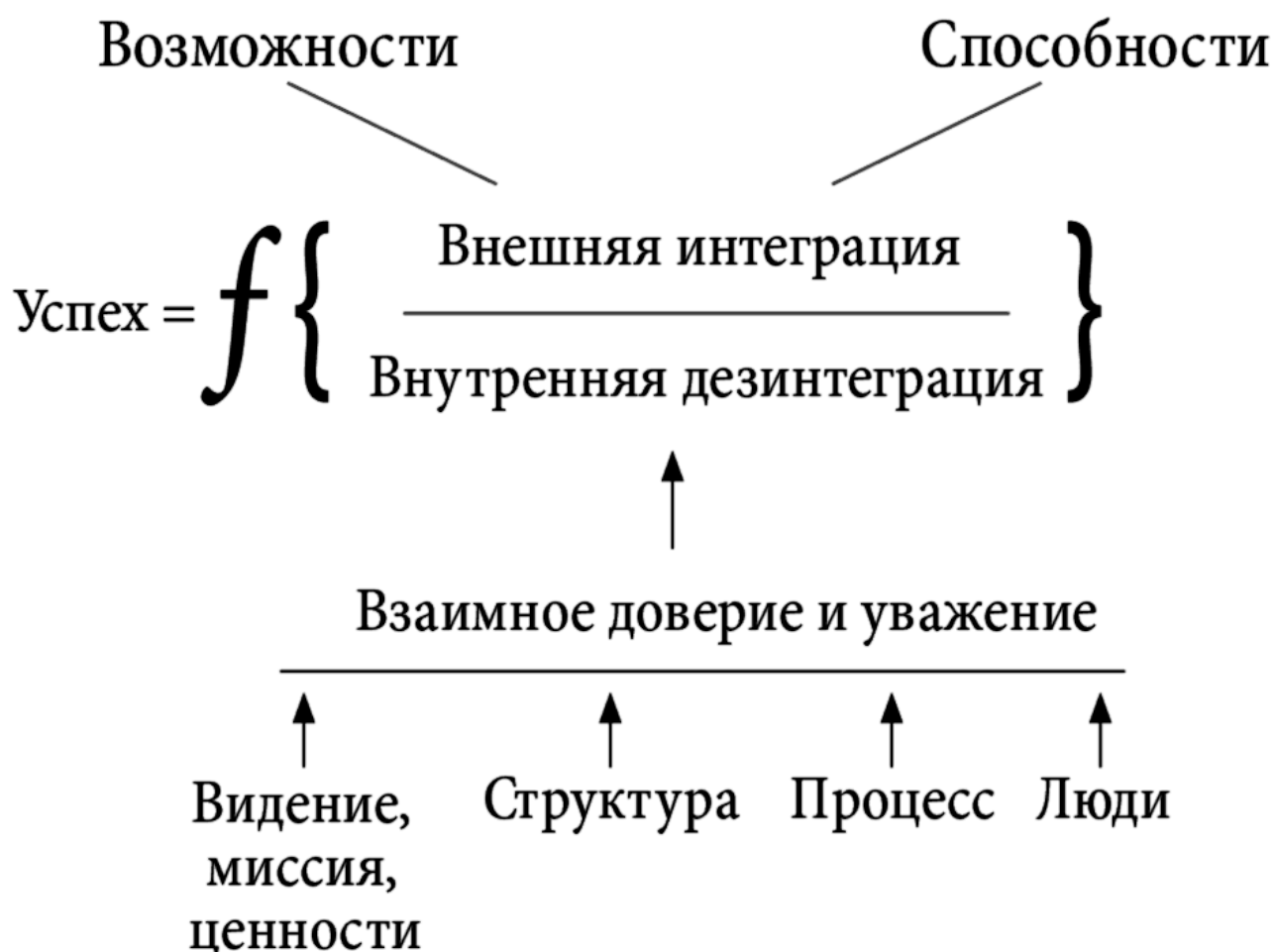
• **Деструктивный конфликт** – вариант развития конфликта, приводящий не к синергии, а к дезинтеграции системы (организации).

• **Взаимодополняющая команда** – сбалансированная команда, в которой присутствуют и имеют возможность проявиться в процессе выработки решения все четыре стиля менеджмента (РАЕІ).

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема:

• Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М., 2014* (Mastering Change).

Формула успеха



• **Внешняя интеграция** – степень интеграции системы (организации) во внешний мир, степень соответствия способностей, которыми обладает система (организация), потребностям внешнего окружения.

• **Внутренняя дезинтеграция** – сдерживающая сила, на преодоление которой необходимо затратить энергию, прежде чем от системы будет получен желаемый результат.

• **Доверие** – вера в наличие общих долгосрочных интересов.

• **Уважение** – признание суверенитета другой стороны. Признание права другого человека быть самим собой, быть отличным от нас, право иметь мнение, отличное от нашего.

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема:

• Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М., 2014* (Mastering Change).

Роли менеджмента

Роль	Фокус на	Делает организацию	Обеспечивает	Перспектива
(P) Производство результатов	Что?	Функциональной	Результативность	Краткосрочная
(A) Администрирование	Как?	Системной	Эффективность	
(E) Предпринимательство	Зачем? Когда?	Проактивной	Результативность	Долгосрочная
(I) Интеграция	Кто?	Органичной	Эффективность	

• **Результативность** (от англ. effectiveness) – степень соответствия результата функционирования системы требованиям и ожиданиями потребителя этого результата.

• **Эффективность** (от англ. efficiency) – соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов

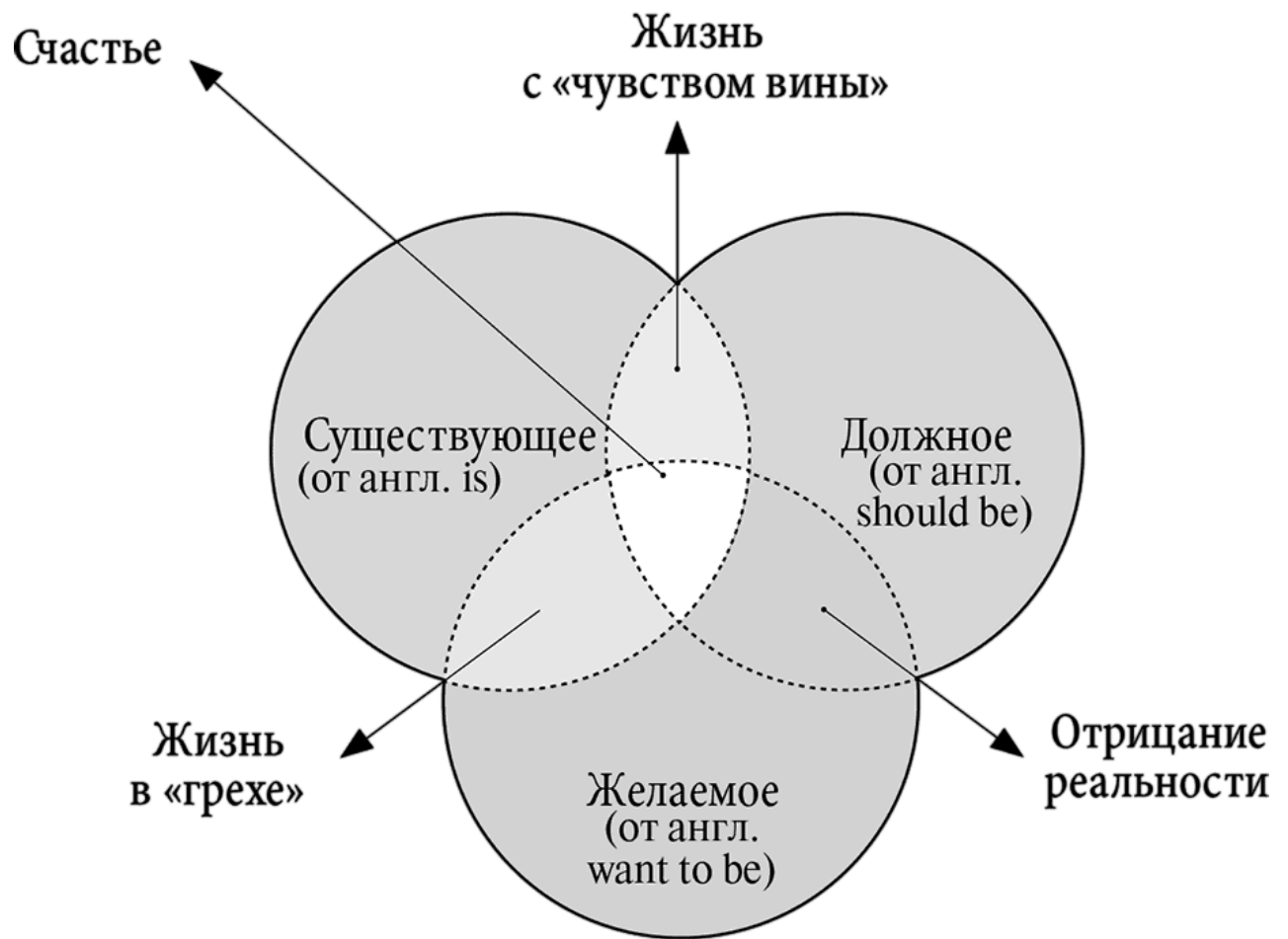
Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема:

• Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. М., 2014* (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems).

• Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М., 2014 (Mastering Change).

• Управление жизненным циклом корпораций. М., 2014* (Managing Corporate Lifecycles).

Восприятие реальности



Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема:

- Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М., 2014 (Mastering Change)

сарі



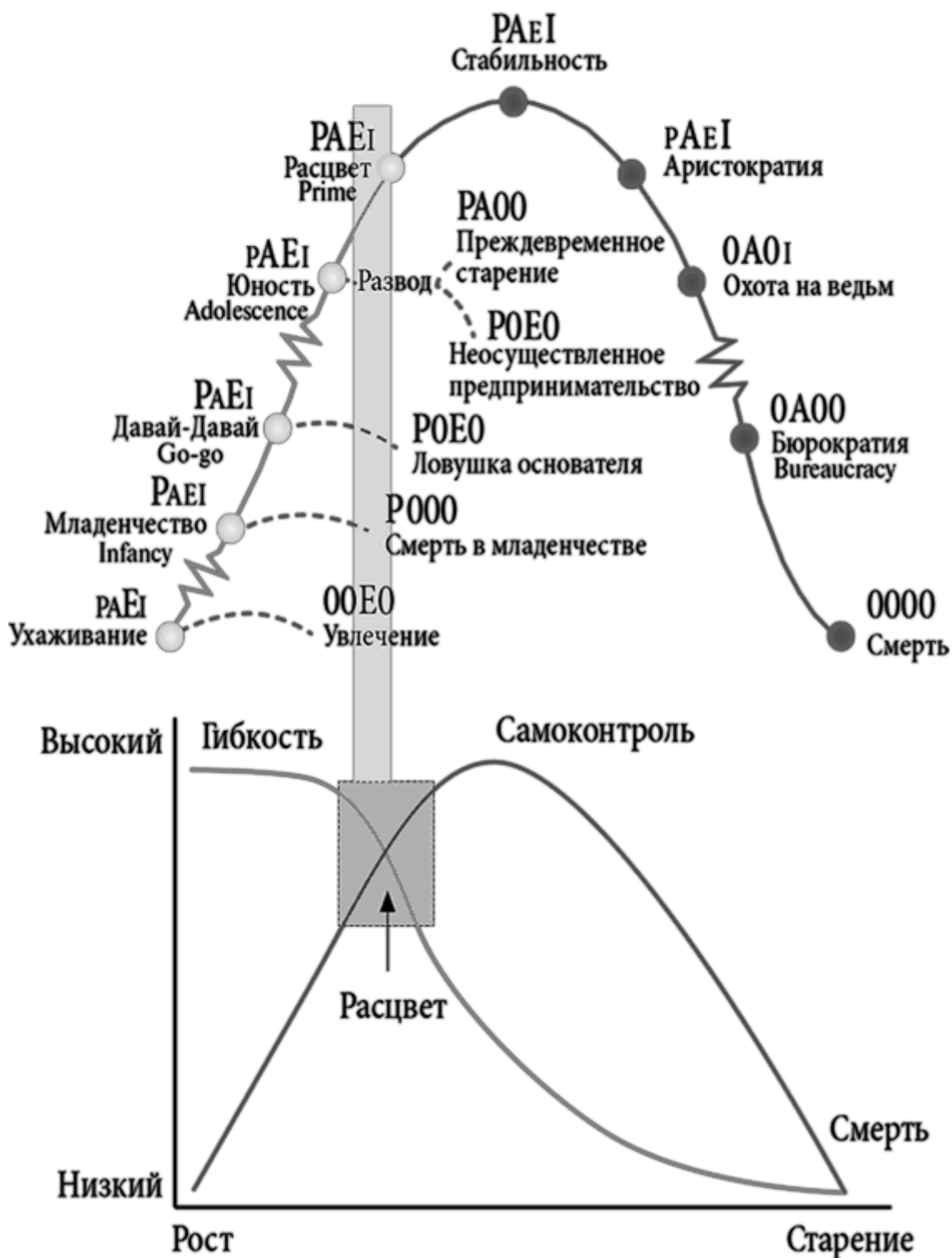
- **Полномочия** (от англ. authority) – легитимное **право** принять решение
 - **Власть** (от англ. power) – **возможность** вознаграждать или наказывать. Примечание: говоря о концепции сарі, мы также говорим о власти как о возможности «вознаграждать своим сотрудничеством (в реализации чего-либо или отказать в таком сотрудничестве)».
 - **Влияние** (от англ. influence) – **способность** индивидуума добиваться реализации решений, не обладая (не используя) полномочия и власть, а пользуясь только силой убеждения.
- Влияние имеет место, когда человек, оказывающийся под влиянием, сам верит в то, что делает.
- **сарі** – (с – от англ. coalesced) – объединенные полномочия, власть и влияние.
 - **authorance** – совокупность всех составляющих и их пересечений (полномочия + власть + влияние + сарі).

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема:

- **Управляя изменениями.** Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе

Жизненный цикл

Гибкость и контроль



Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема:

- Управление жизненным циклом корпораций. М., 2014 (Managing Corporate Lifecycles).
- Стремление к Расцвету. Как добиться успеха в бизнесе с помощью методологии

Цели Программы Адизеса

	Краткосрочные	Долгосрочные
Организационные	Решение проблем	Улучшение командной работы
Индивидуальные	Обучение и развитие	Развитие личного стиля

РА и ЕІ структуры



- **РА** – структура предназначена для результативного и эффективного внедрения решений.
- **ЕІ** – структура предназначена для выработки наилучших решений об изменениях.

11 шагов программы Адизеса

- I. Симбергетическая организационная диагностика (Syndag™)
- II. Командное решение проблем (Synerteam™)
- III. Совет по управлению изменениями (POC™)
- IV. Симбергетическая разработка направления развития компании (Synerscope™)
- V. Симбергетическая разработка структуры обязанностей (SymOrDes™)
- VI. Система планирования и мониторинга результатов деятельности (APTAS™)
- VII. Каскадирование технологии Адизеса
- VIII. Симбергетическая «растяжка» на достижение пиковой производительности
- IX. Симбергетическое стратегическое распределение ресурсов

Х. Создание «параллельной» структуры управления изменениями (SEIST™)

XI. Разработка симбергетической системы вознаграждения

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема:

- Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. М., 2014 (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems).

- Управление жизненным циклом корпораций. М., 2014 (Managing Corporate Lifecycles).

- Стремление к Расцвету. Как добиться успеха в бизнесе с помощью методологии Адизеса. М., 2017 (Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program).

Об Институте Адизеса

Институт Адизеса (Adizes Institute, USA) – это международная консалтинговая организация, входящая в десятку лучших консалтинговых компаний мира по рейтингу Leadership Excellence.

Осуществляемые Институтом Адизеса программы организационных изменений основаны на методологии, разработанной основателем Института Адизеса доктором Ицхаком Адизесом (Ichak Adizes) и на протяжении 35 лет успешно применяющейся для трансформации организаций по всему миру. Клиентами Института Адизеса являются как молодые компании, так и компании, входящие в список Fortune 100.

Уникальный набор инструментов Методологии Адизеса позволяет внедрять необходимые организации изменения без деструктивных конфликтов, гарантируя высокую эффективность внедрения решений, и выводит компанию на стадию Расцвета, что позволяет компании стать лидером рынка и удерживать свои позиции.

Контакты

Россия и Казахстан:

Тел: +7(495)212-19-61; + 7(812)385-54-98

Email: russia@adizes.com

www.adizes.ru

Украина:

Тел: +380 067 401 35 44; 050 311 86 86

Email: kapusta@adizes.com

ukraine.adizes.com

Беларусь

Тел.: +375 44 794 39 10; + 375 29 617 00 62

E-mail: sotnikova@adizes.com

www.adizes.by

США:

Tel: +18055652901

Fax: +18055650741

Email: adizes@adizes.com

www.adizes.com

Об авторе

ИЦХАК КАЛДЕРОН АДIZES

Доктор Ицхак Калдерон Адизес – основатель и директор Института Адизеса (Adizes Institute) в Санта-Барбаре, Калифорния, США, а также руководитель аспирантуры Института Адизеса по специальности «Внедрение изменений и лидерство» (Adizes Graduate School for the Study of Change and Leadership).

С 1975 г. занимается разработкой диагностическо-терапевтической методологии осуществления организационных изменений, ныне известной во всем мире как методология Адизеса.

Его методы организационной терапии помогли коммерческим и некоммерческим организациям более чем в 40 странах, включая Россию, добиться высоких результатов и занять лидирующие позиции в самых разных отраслях.

На сегодняшний день свыше тысячи компаний во всем мире применяют методологию Адизеса и более 200 сертифицированных консультантов Института Адизеса обслуживают организации по всему миру, в том числе в России и СНГ.

Ицхак Адизес читает лекции на четырех языках. Будучи прекрасным оратором, он не раз был основным докладчиком на многочисленных профессиональных конференциях, выступал перед руководителями корпораций и первыми лицами государства более чем в 35 странах, в том числе и в России и СНГ, лично консультировал президентов и премьер-министров. Статьи доктора Адизеса печатаются в таких известных изданиях, как Fortune, Business Week, New York Times, London Financial Times.

Ицхак Адизес является автором более двух десятков книг, которые были переведены на 35 языков, включая русский. Книга «Управление жизненным циклом корпораций» стала признанной классикой теории менеджмента и была отмечена Library Journal как одна из десяти лучших книг о бизнесе.

Доктор Адизес проживает с семьей в Санта-Барбаре, в свободное время увлекается народными танцами, игрой на аккордеоне и медитацией.

Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык

Методология менеджмента

1. Адизес. Лучшее. Пища для размышлений. Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни

Food for Thought. On Change and Leadership. On Management. On What Counts in Life.

2. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем

How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems

3. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни

Mastering Change. The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society.

4. Управление жизненным циклом корпораций

Managing Corporate Lifecycles

5. Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию в целом

How to Manage in a Time of Crisis: And How to Avoid a Crisis in the First Place

6. От застоя к росту. Как раскрыть и развить в себе потенциал бизнес-лидера
From Stuckness to Growth. Executive Coaching. Unlock your Leadership Potential with the Enneagram and Adizes PAEI roles; в соавторстве с Иехезкель Маданес и Рут Маданес

7. Стремление к Расцвету. Как добиться успеха в бизнесе с помощью методологии Адизеса
Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program

8. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей
Leading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours

9. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует
The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It

10. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные
Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It

Размышления

1. Размышления о личном развитии
Insights on Personal Growth

2. Новые размышления о личном развитии. Здоровье. Совесть. Любовь.
Insights on Personal Growth, Volume 2

3. Размышления о политике
Insights on Policy

4. Новые размышления о политике
Insights on Policy Issues, Volume II

5. Размышления о менеджменте
Insights on Management

6. Новые размышления о менеджменте
Insights on Management, Volume II