



АДИЗЕС ДЛЯ ЛИДЕРОВ

ВСЕ ИДЕИ ИЦХАКА
КАЛДЕРОНА АДИЗЕСА
В ДИАЛОГАХ С СЕО
ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ

Top Business Awards

Ицхак Адизес

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

«ЭКСМО»

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Адизес И. К.

Адизес для лидеров: Все идеи Ицхака Адизеса в диалогах с CEO ведущих компаний / И. К. Адизес — «Эксмо»,
— (Top Business Awards)

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.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

© Адизес И. К.
© Эксмо

Содержание

Вступление	6
Глава 1	9
Глава 2	19
Глава 3	29
Глава 4	37
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Ицхак Адизес

Адизес для лидеров: Все идеи Ицхака Адизеса в диалогах с CEO 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 подготовить себя 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 вза-

имные 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.

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.

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 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 прочитать 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

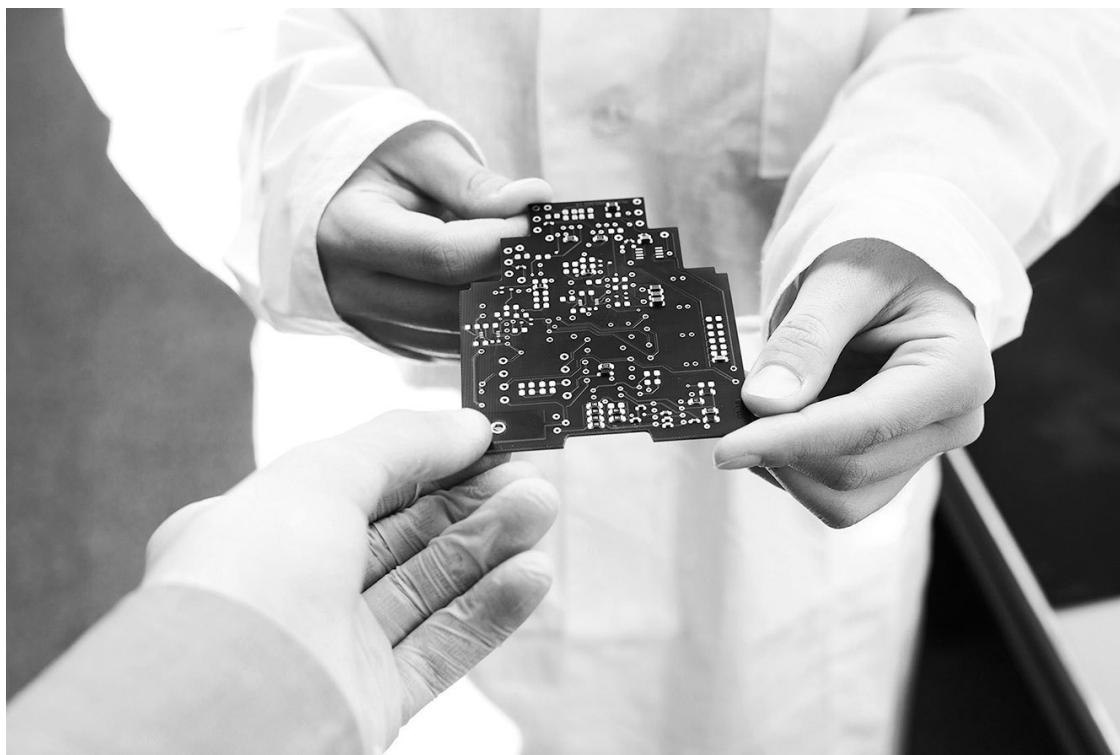
² Ицхак К. Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Паблишер, 2015. – Прим. науч. ред.

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, 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 CAPI³, 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. *capı* – это полномочия, власть и возможность осуществлять влияние в рамках компании. Когда у вас есть CAPI, у вас есть полномочия и власть, чтобы добиваться результатов. У отдела продаж не было CAPI, 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 под-

³ CAPI (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 *capı* 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.*

держки 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 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 кон-

сультанта. 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 растёт 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 ещё 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 переключаются «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 PAEI: понимание роли архетипов (P), (A), (E) и (I). Она помогла нам разобраться, кто есть кто в нашей команде, и лучше понять друг друга. Мы обнаружили, что у большинства руководителей было мало (A) 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 PAEI 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 (I). Это продажа ценностей компании. Ведь действительно так. Это нужно делать в подходящем месте в подходящее время. Президент компании может очень успешно продавать интеграцию (I). А рядовой специалист по продажам не может. Он продает то предпринимательство (E), 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 поддерживать 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 предпринимчивые, 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 – (Р), (А), (Е) и (І) – я верю, что только типу (І) можно научиться. Это тип поведения, и ему можно осознанно учиться.

Адизес: А вы себя меняете?

Элвангер: Мне кажется, я стал практиковать больше (І). 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 (Р). Если бы кто попросил меня описать типичного (Р), 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 (І). Сложно ли было это сделать? Пришлось ли вам себя перебарывать, чтобы измениться? Это же большая перемена – превратиться из (Р) в (І).

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

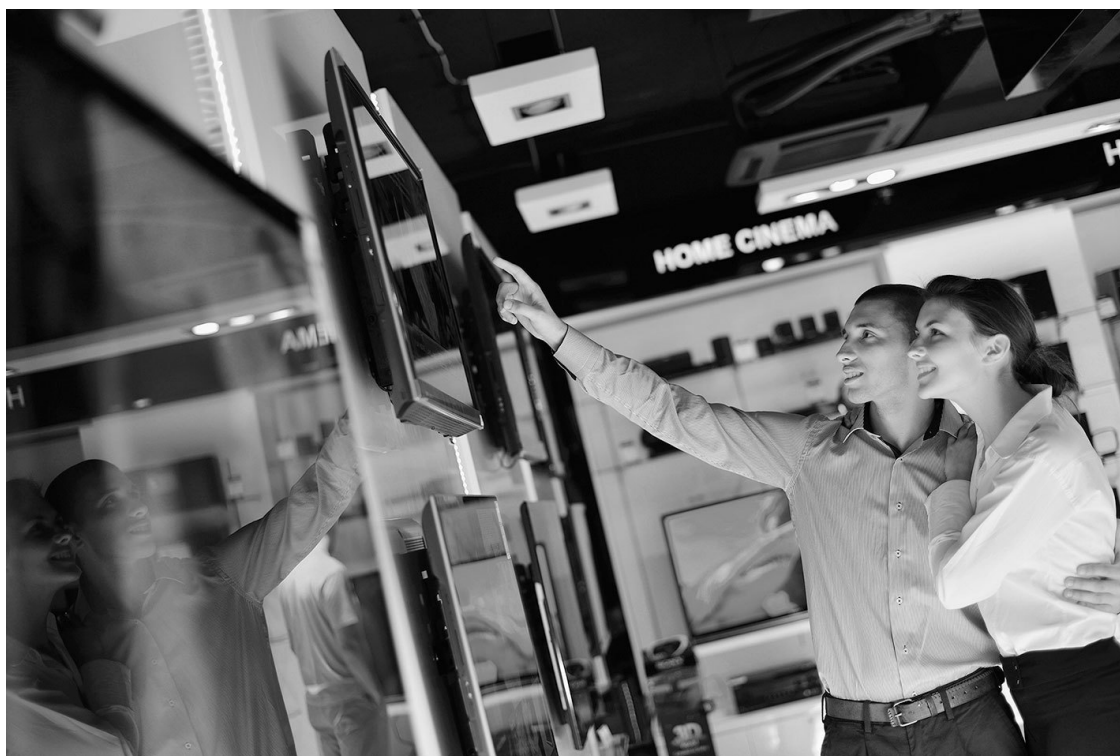
не заниматься выявлением таланта, в компании повсеместно устанавливается посредственность. Это здорово – выявлять талант, помогать людям расти, вдохновлять их, воодушевлять, давать им возможность проявлять свои способности. Это самое приятное в роли руководителя.

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?

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.*

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. 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.

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.*

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

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 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 CAPI: 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 РАЕI 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 повторюсь, — простым языком. Говорит ясно. В этом сила. Вы должны видеть смысл. Должны интуитивно чувствовать, что это правильно. Потому что, если вы восприимчивы, откровенны 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 позволяют 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 CAPI, чтобы бороться со спросом на наркотики. У нас нет полномочий CAPI, 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 САРІ, 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.

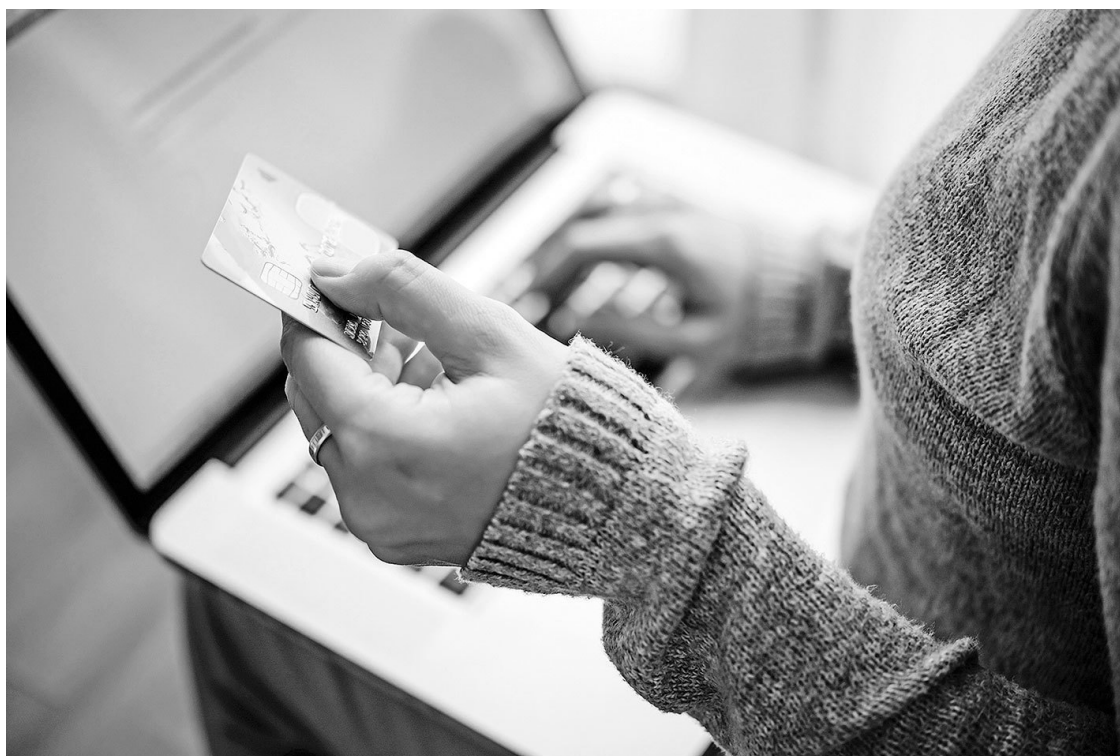
По моим ощущениям, он довольно открытый и порядочный человек в государственных делах. Ему предоставлена возможность вывести страну на новый виток развития.

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 основной 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.

⁸ Конструктивный конфликт (в данном случае специфический термин Адизеса) – вариант развития конфликта, приводящий к синергии, когда целое, возникшее из разногласий, лучше, чем аккумулированные различия. В

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 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 взымать 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 меняли? 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 эконо-

мики. 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.



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

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

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

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 четверем 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.

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

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 РІР или РОС., 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-подразделениями – «зелеными» подразделениями – теперь руководят три начальника. Есть и «красные» подразделения. Моя роль ограничена интеграцией. Поэтому я больше не 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 предрержащих – 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.