

## ГИГАНТ МЫСЛИ

Адизес — один из самых востребованных гуру менеджмента в русскоязычной среде

# «В ПЛОХОЙ СРЕДЕ НИЧЕГО РАБОТАТЬ НЕ БУДЕТ»

Что является главным активом фирмы? Какова самая распространенная ошибка создателей успешных компаний? Какую роль в корпоративной культуре играет доверие? На эти и другие вопросы основателя сети магазинов «Антошка» Владислава Бурды отвечает гуру менеджмента Ицхак Адизес

Записал Влад Головин



FORBES В IPAD

Видеофрагменты интервью смотрите в айпад-версии FORBES

**В** свои 75 автор дюжины книг о менеджменте и основатель собственного института Ицхак Адизес полон предпринимательской энергии. Его концепцию жизненных циклов бизнеса взяли на вооружение Coca-Cola, Visa, Bank of America и сотни других компаний. Спрос на его услуги заставляет Адизеса много перемещаться по всему миру. FORBES воспользовался майским визитом мэтра в Киев и организовал беседу с Владиславом Бурдой, первым украинским предпринимателем, который использовал методологию Адизеса в прикладных целях. Из Киева Адизес улетел в Москву выступать в корпоративном университете Сбербанка. Следующие остановки на его пути — Прага и Афины.

**Ицхак, ваша методология весьма популярна в Украине и мире. В чем ее ценность для компаний?**

Владислав, я рад, что именно ты проводишь это интервью. Мы знаем друга друга много лет, и ты лучше других понимаешь, что суть методологии — это создание наиболее важного актива компании. Что же это за актив? Обычно компании считают своим главным активом персонал. Я с этим не согласен. У вас могут быть потрясающие люди. Но в плохой среде ничего работать не будет. Это справедливо как для компаний, так и для целых стран. В мире есть страны, где люди очень умны, способны, трудолюбивы, но вся система коррумпирована. Разве они смогут чего-то достичь? Или возьмите другую ситуацию: компания показывает высокие результаты, но слишком бюрократизирована, все построено на жесткой иерархии, в ней плохой микроклимат — и люди увольняются.

Первое, что вам нужно, — хорошая корпоративная культура. В этом случае даже у людей среднего уровня будут отличные результаты. Цель методологии Адизеса — сделать так, чтобы обычные сотрудники работали очень эффективно. Если культура испорчена, то даже способные люди показывают результаты ниже среднего. **Ицхак, с этим трудно не согласиться, но данные определения нужно расшифровать. Что такое «хорошая корпоративная культура»? Из чего она состоит, в чем выражается?**

После 40 лет исследований и анализа рынка все оказывается очень простым. Хорошая культура внутри компании — это взаимное доверие и уважение. Если есть две эти

составляющие, конфликты отступают на второй план. Они становятся просто еще одной из задач, которые нужно решить.

Когда нет взаимного доверия и уважения, любая проблема превращается в кризис. Вы тратите много сил, мучая себя вопросами: почему он так поступает? что он вообще делает? что он имел в виду? Потратив силы зря, вы уже не можете производить то, что нужно компании.

**Давайте определять термины и дальше. В чем выражается доверие, взаимное уважение?**

Доверие — это когда у нас с вами общие интересы. Когда я не боюсь повернуться к вам спиной. А если я доверяю, значит, вы не будете мне мешать. Почему? Потому что у нас общий интерес. Мешая мне, вы мешаете себе. Мы — друзья. Мы — единое целое.

Что такое взаимное уважение? Это значит, что вы не обязаны думать, как я. У вас есть право быть самим собой, то есть другим. Почему так важно принимать различия между людьми? Потому что мы учимся на этих различиях. Вы мало чему научитесь при сходстве, вы можете узнать что-то новое только благодаря различиям. А если мы учимся друг у друга, компания растет. Есть общность интересов, общая цель. Так и появляется

хорошая культура семьи, страны, компании, о которой мы говорим. Это относится и к индивидуумам. Если вы уважаете себя, доверяете себе, вы можете завоевать весь мир.

**Ицхак, вы консультировали сотни владельцев компаний во всем мире. С какой задачей вам чаще приходилось сталкиваться в работе?**

Наиболее распространенная ошибка, которую я встречал по всему миру, — так называемая ловушка основателя.

Представим себе ситуацию: человек создал бизнес, который стал успешным во многом благодаря ему самому. Но это значит, что компания слишком сильно зависит от основателя. Стоит ему на какое-то время оставить бизнес или уйти на покой, как все расклеивается.

Теоретически эту проблему решить легко. Вы можете передать свой бизнес следующему поколению, то есть детям. На практике все не так просто. Обычно между основателем и его сыном существует серьезный конфликт. У сына другое понимание жизни и бизнеса, или он никогда не работал в компании отца.

Приведу пример из своей практики. У одного моего клиента в Турции возникли серьезные разногласия с единственным сыном. Отец был в отчаянии: он старел и не знал, кому оставить компанию. Тогда я спросил:

**«ВСЕ БОЯТСЯ. В РОССИЙСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ДОМИНИРУЕТ СТРАХ. ЭТА ПРОБЛЕМА АКТУАЛЬНА И В УКРАИНЕ. КРОМЕ ТОГО, У ВАС ОЧЕНЬ МНОГО СЕМЕЙНЫХ БИЗНЕСОВ.»**

сколько у вас детей? Он напрягся — ведь он очень набожный мусульманин, а тут я его спрашиваю, нет ли у него каких-то внебрачных детей. У меня только один сын, ответил он. Я говорю: неправда, у вас двое детей. Второй ребенок — это ваша компания. Вы посвятили ей больше времени, чем своему биологическому сыну. И теперь вы больше всего боитесь, чтобы один ваш ребенок не убил другого. В ответ он заплакал. Потому что я задел его больное место.

Ловушка основателя — это самая распространенная ошибка.

**Вашу методологию применяют десятки компаний в России и Украине. Что в ней такого особенного, что дает ей возможность ужиться со славянской культурой?**

Я много работал в России и поэтому сначала скажу о русской культуре менеджмента. Есть общий знаменатель во всех российских компаниях. Вспомните мгновение, когда владелец бизнеса или председатель правления входит в комнату для совещаний. Сразу становится тихо, никто не разговаривает. Все боятся: в российском менеджменте доминирует страх. Я не знаю, откуда он берется, может, идет из эпохи царизма.

Что плохого в этой тишине? Люди свыкаются с мыслью, что им лучше сидеть и не рыпаться. Любая инициатива, которая могла бы идти снизу, остается невысказанной.

Врачи говорят: прислушивайтесь к своему телу, иначе заболите. Этот совет применим и к компаниям. Руководителям нужно слышать простых сотрудников, потому что они всегда ближе к проблемам. Топ-менеджеры часто находятся в вакууме. К примеру, владелец компании живет в Лондоне и даже не знает, что на самом деле происходит с его бизнесом в России.

Один из принципов моей методологии — сделать так, чтобы голова

прислушивалась к сигналам, которые посылает тело. Это усиливает компанию, и она работает намного лучше.

Эта проблема актуальна и в Украине. Кроме того, у вас очень много семейных бизнесов.

**Какая часть ваших клиентов — это семейные компании?**

Если по количеству — то около 80%, а если по суммарной выручке — 50%. Они испытывают огромную потребность в переходе от предпринимательского управления к профессиональному. Многие говорят: я знаю, как начать бизнес, как построить компанию, но я потерял управление, я не понимаю, что происходит.

**Значит ли это, что ваш главный клиент — это основатель компании, который достиг такого уровня развития своего бизнеса, что уже не может сам контролировать все процессы?**

Лучший клиент — это человек, которого окружающие убеждают, что все хорошо, а он понимает, что это не так. Он просыпается среди ночи и думает: «Боже мой, я больше не могу контролировать этого монстра. Я начал играть с мартышкой, а теперь это горилла. Что мне делать?»

У меня есть клиент в Мексике. Когда мы начинали с ним работать, у него было 150 магазинов. Сегодня у него 1800 магазинов по всей Латинской Америке, два телеканала, банк, страховая и энергетическая компании. Какое-то время назад он был вторым богатейшим человеком в Мексике после Карлоса Слима (Адизес имеет в виду Рикардо Салинаса Плиего. С состоянием \$9,9 млрд он занимает четвертое место в мексиканском списке FORBES. — *Red.*)

**Мы много говорили о компаниях. Есть ли правительства, которые взяли на вооружение вашу методологию?**

Я лично работал с восемью премьер-министрами. В Бразилии моя методология помогла снизить

инфляцию, в Мексике — реформировать администрацию президента. Но изменить целую страну очень трудно. Политикам некогда, они сильно заняты. А методология Адизеса требует времени: она вроде длительной терапии, ее нельзя внедрять как бы между прочим.

Не все страны могут достичь результата благодаря моей методологии. Например, в США государственная машина становится все больше, и потом ее будет очень тяжело изменить. Когда государство разрастается до таких размеров, госслужащие становятся отдельным классом и бюджетные расходы уже невозможно урезать. Посмотрите на Грецию: как только там пытаются уволить людей, работающих на правительство, тут же получают беспорядки на улицах.

**Существуют ли компании, которые не могут осуществить реформы по методологии Адизеса?**

Конечно. Если, к примеру, президент компании — сукин сын, который стремится только зарабатывать деньги и требует безусловного поклонения, если он законченный материалист и эгоист, то методология работать не будет. Ничего не получится и в том случае, если топ-менеджер ищет кого-то, кто решит все проблемы за него, а сам ничего не хочет предпринимать. Она не подходит руководителю, который говорит: покажи мне, как больше зарабатывать, и не рассказывай сказки о людях или корпоративной культуре! Мы не по этим вопросам. Лучше нанять консалтинговую компанию, которая научит, как увольнять людей. Мы знаем, как строить компанию и отношения между людьми.

Наша методология — для руководителей, уверенных в себе. Для тех, кто не боится, а не для тех, кому методология Адизеса нужна как фиговый листок, прикрывающий их слабость. Она требует сильного и, я бы сказал, духовного человека. Что я понимаю под этим? Духовный человек любит людей и на самом деле о них заботится. Он хочет построить не просто механизм по зарабатыванию денег, а Тадж-Махал. То есть сделать из своей компании нечто действительно прекрасное, чем можно будет гордиться.

**«ОБЫЧНО ВЫПУСКНИКИ КОЛЛЕДЖЕЙ УСТРАИВАЮТСЯ НА РАБОТУ В КРУПНЫЕ КОМПАНИИ, ГДЕ ЗАНИМАЮТСЯ НАПИСАНИЕМ ОТЧЕТОВ, ВСЯКОЙ СУЕТОЙ И В ИТОГЕ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В БЮРОКРАТОВ»**

**Что бы вы посоветовали выпускникам школ? Система высшего образования нуждается в постоянном обновлении, и очевидно, что то, чему сегодня учат в институтах, создано 30–40 лет назад и уже устарело.**

Начинайте свой бизнес. Это мой главный совет.

**Вместо того чтобы поступать в университет?**

Я верю, что лучший университет — это обучение в процессе самой жизни. Старая схема — учиться менеджменту или еще чему-то, а потом устраиваться на работу — не для предпринимателей. Обычно выпускники колледжей и университетов устраиваются в крупные компании, где занимаются написанием отчетов, всякой суетой и в итоге превращаются в бюрократов. Если хотите стать предпринимателем, начинайте собственный бизнес и занимайтесь им по ночам — если у вас недостаточно времени днем из-за учебы или чего-то еще.

**Что бы вы почувствовали, окажись на обложке или в списке миллионеров FORBES?**

Я молюсь о том, чтобы это не вскружило мне голову. Если ты чувствуешь, что достиг всего, чего хотел, значит, ты уже умер. Потому что живым существам свойственно к чему-то стремиться. Такие вещи нужно воспринимать просто как еще один шаг в пути.

**Краеугольный камень вашей методологии — учение о жизненных циклах компании. Ваш институт — это тоже бизнес. В какой стадии жизненного цикла он находится?**

Мы находимся где-то между «праймом» (пик развития. — *FORBES*) и той самой «ловушкой основателя». С одной стороны, у нас все хорошо: правильная структура, ценности, видение. С другой — возможности института во многом зависят от меня лично. Я бы мог привлечь к работе в компании всех сыновей. Но мое видение и моя мечта не должны стать бременем для детей. Пусть у них будет свой путь. Кстати, детям я оставляю не более 10% компании.

Если вы даете детям миллионы, вы фактически разрушаете их. Они не принимали никакого участия в построении этого бизнеса, а вы

им предлагаете воспользоваться готовым.

Моя компания переходит в собственность Adizes Graduate School — это неприбыльная организация, которая учит людей по всему миру. Ее доходы идут на расширение собственной деятельности, направленной на улучшение мира. Кто будет управлять этим? Не знаю. Руководителем может стать любой человек с харизмой, способностями, видением и духовной уверенностью в том, что мир можно изменить к лучшему. Я найду такого человека, это вопрос времени.

**И напоследок, что бы вы посоветовали современному руководителю для развития помимо использования методологии Адизеса?**

Я постоянно учусь. И это мой персональный выбор. Как узнать больше о себе? Занимайтесь йогой: это сделает вас более глубокой личностью. У всех нас есть страхи из детства, а также накопленные в течение жизни. Как контролировать свои мысли? Фантастически сильная вещь — медитация.

Эти два инструмента — йога и медитация — помогут вам стать лучшим руководителем, чем вы являетесь сегодня. Поверьте, это действительно любого управленческого курса, который вы можете пройти в своей жизни. **■**

## ВЫБОР АДIZESА

Любимые книги автора, чьи труды переведены на 36 языков мира



«Педагогическая поэма»  
Антон Макаренко

Книги по менеджменту  
Питера Друкера

Притчи неоиндуистского гуру Ошо

Биографии лидеров, которые  
прошли через трудности