TOP
BUSINESS
AWARDS

АДИЗЕС
ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Москва
2017

УДК 65.01
ББК 65.290-2
А30

Ichak Kalderon Adizes
Conversations with CEOs. Adizes Methodology in Practice

Перевод с англ. *Н. Постриган*

Науч. редактор *А. Чедия Сандермоен*

Адизес, Ицхак Калдерон.
А30 Адизес для лидеров : Все идеи Ицхака Адизеса в диалогах с CEO ведущих компаний/ Ицхак Калдерон Адизес. — Москва : «Эксмо», 2017. — 256 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-93181-1

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

© 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.
© Перевод. А. Чедия Сандермоен, 2016
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2017

ISBN 978-5-699-93181-1

Посвящается моим клиентам,
без которых моя работа
была бы напрасной

Оглавление

Вступление 9

ГЛАВА 1. Децентрализованная интеграция
Рассел Элвангер, президент Tower Semiconductor Ltd. (TowerJazz), Мигдаль-ха-Эмек, Израиль 14

ГЛАВА 2. Большое путешествие
Эдуардо Фабрегат, бывший президент Best Buy Latin America, Мехико, Мексика 30

ГЛАВА 3. Гарантия отсроченных чеков
Доктор Карлос Вальдесусо, председатель Совета директоров Teledata Sao Paolo, Бразилия 46

ГЛАВА 4. Борьба с коррупцией
Влад Бурда, президент Концерна Европродукт, Одесса, Украина 60

ГЛАВА 5. Человек, который всего добился сам
Эдуардо Гарза, председатель правления Frisa, Монтеррей, Мексика 74

ГЛАВА 6. Из коммунистического гражданина в предприниматели
Газменд Хакхиа, предприниматель в области логистики, туризма и образования, Тирана, Албания 90

ГЛАВА 7. Президент, который всегда был доступен
Дэн Мэйден, бывший президент Applied Materials, Силиконовая долина, Калифорния 108

ГЛАВА 8. Человек эпохи Возрождения
Лэдд Кристенсен, президент Whitehall Corporation, Солт-Лейк-Сити, штат Юта 122

ГЛАВА 9. Практически из банкротства к выдающимся результатам
Лу Сиракузано, президент Azzurro HD, Норсвейл, Нью-Джерси 136

ГЛАВА 10. Маленькая, но драгоценная компания
Матиаш Кадеш, председатель Совета директоров компании Halcom, Любляна, Словения 154

ГЛАВА 11. Крупнее, чем в жизни
Рикардо Б. Салинас, президент Grupo Salinas, Мехико-Сити, Мексика 170

ГЛАВА 12. Начать из гаража
Йехорам Узиэль, президент Soligen Inc.,
Лос-Анджелес, Калифорния 184

ГЛАВА 13. История этнического единения
Желько Божич, президент Alfa Therm Co, Мостар,
Босния и Герцеговина 204

Постскриптум 219

Ключевые концепции методологии Адизеса 240

Об Институте Адизеса 248

Об авторе 249

Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык 250

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 ве-

щания находилась в городе Фениксе в Аризоне. Чудеса современного мира. Технологии связи в повседневной жизни — это уже наши будни.

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

Без сомнений, хотелось побеседовать и с Желько Божичем, директором ведущей компании в Боснии и Герцеговине. Вместе с соотечественниками он пережил опустошительную войну начала 1990-х годов и распад государств — бывших стран Югославии. Война была жестокой, потому что в ее истоках лежали проблемы национализма и этнического конфликта между мусульманами, хорватами и сербами. Когда Институт Адизеса начал консультировать компанию, которой руководил Божич, мы пригласили на помощь экспертов из Сербии, хотя в том городе сербов считали кровными врагами. Мы начали внедрять свою методологию среди руководителей и рабочих, среди которых были мусульмане и католики. Ключевым элементом методологии Адизеса и основой нашей учебной программы являются взаимные уважение и доверие[1]. Конечно, мы волновались, удастся ли их внедрить в данных обстоятельствах. Но благода-

[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.*

ря активной поддержке Божича и поддержке всех участников программа завершилась огромным успехом. Не только расцвела сама компания, но и в *культуре* окружающего общества понемногу начали проявляться изменения к лучшему.

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

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

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

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

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

Мы скорее работаем организационными психотерапевтами. Сначала мы приглашаем ведущих руководителей на трехдневный групповой семинар, в ходе которого выявляются проблемы

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

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

Этот трудоемкий процесс неизбежно создает между нами крепкую связь. В результате я хорошо знаю этих директоров и их семьи (дело в том, что мы обнаружили: доверие и 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 PAEI, 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 (P) отвечает за удовлетворение потребностей потребителей и обеспечивает краткосрочную результативность компании.

Роль администратора (A) обеспечивает краткосрочную эффективность.

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

Роль интегратора (I) обеспечивает долгосрочную эффективность.

Код PAEI 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)[1].

Желаю приятного чтения,

Ицхак Калдерон Адизес
Санта-Барбара, Калифорния

[1] *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