

Ицхак Адизес — РБК: «Директорам нужны большие уши и маленький рот»



Ицхак Адизес
Фото: из личного архива

Гуру менеджмента, основатель Adizes Institute Ицхак Адизес рассказал РБК о двух фатальных проблемах российских компаний и объяснил, почему бизнес в России строят так же неуклюже, как и государственное управление

«КОГДА В КОМПАНИИ ПОЯВЛЯЮТСЯ СВОБОДНО МЫСЛЯЩИЕ МЕНЕДЖЕРЫ, ИХ МОМЕНТАЛЬНО ВЫДАВЛИВАЮТ»

— В последнее время вы зачастили в Россию — помогаете руководству Сбербанка и «Сибура» перестраивать работу и менять менталитет менеджеров. Какая проблема, на ваш взгляд, характерна для российского бизнеса?

— Самая большая беда ваших компаний — это автократия, корни которой кроются в истории страны. Что в царскую эпоху, что при СССР людей отчуждали от дела, которым они занимались; они не были собственниками, не понимали, в чем заключается их интерес от изматывающего труда. Этот менталитет неистребим и сейчас: с одной стороны, все хотят демократизации, с другой — когда в компании появляются открытые, свободно мыслящие менеджеры, их моментально выдавливают оттуда.

Это ловушка, потому что, даже если лидер не собирается быть автократичным, люди хотят видеть его таким, иначе его просто не будут уважать. И сверху эта ситуация измениться не может — она должна меняться с уровня рядовых сотрудников, которые тоже привыкли к директивному управлению. Это то, что мы пытаемся сделать в России, помогая компаниям перестроить свою работу.

— И поэтому менеджмент в наших компаниях так чурается новых управленческих практик?

— Да, именно по этой причине. Руководители ваших компаний охотно рассуждают о модных практиках: Agile, геймификация, работа без офиса. Но как можно отпустить людей из офиса, если вы хотите контролировать даже то, как они улыбаются? Все новые методы управления требуют вовлечения сотрудников, их причастности к делу, а это невозможно при сохранении гиперконтроля. У русских отличные мозги, они способны прекрасно учиться. Но все это не используется, тонет в бюрократии и подозрительности. Горько смотреть!

— **Какие вопросы вы помогали решать своим российским клиентам?**

— Я не могу рассказывать о деталях — это профессиональная тайна. Но могу назвать еще одну крупную проблему в большинстве компаний, с которыми я имел дело в России. Это пережившая свою эпоху коммунистическая система центрального планирования: сперва вы придумываете что делать, а потом вся компания работает над тем, чтобы воплотить замысел. И мотивация у сотрудников — как в анекдоте советских времен, где президент Чехословакии, выступая перед толпой манифестантов, говорит: почему вы не хотите строить коммунизм, при коммунизме каждый будет есть клубнику со сливками?! Голос из толпы: потому что мы не любим клубнику со сливками. Президент: ничего, при коммунизме вас заставят ее полюбить.

В ваших компаниях хорошие менеджеры по производству, но чрезвычайно слабый маркетинг, особенно та его часть, которая занимается изучением рынка. Придумывая продукт, компания не интересуется, будет ли он нужен: идут от производства, а надо идти от маркетинга и продаж, то есть от рынка. Это самое большое и сложное изменение, которое требуется в российских компаниях, для этого нужно перестраивать всю их структуру и систему приоритетов.

— **Если это советское наследие, наверное, так обстоит дело не только в России, но и во всех бывших республиках СССР?**

— Нет, в бывших республиках все очень по-разному. Плановое хозяйство навязывалось из Москвы, и именно тут его рудименты заметнее всего. Чем дальше от столицы, тем менее склонны компании к центральному планированию. Даже внутри России корпоративный менталитет сильно отличается от московского: например, уже в Санкт-Петербурге предприниматели не настолько зациклены на планировании. Я уже не говорю про такие города, как Казань, Иркутск, Новосибирск, где компании намного свободнее от централистского мышления. Если же брать бывшие республики, то, чем раньше они ушли от бывшего центра, тем лучше: например, компании Прибалтики практически европейские. И даже на Украине компании чаще строят свою работу от рынка.

Кто такой Ицхак Адизес

Ицхак Кальдерон Адизес — основатель Adizes Institute (Калифорния), бизнес-консультант нескольких сотен компаний (Bank of America, Coca-Cola, IBM и др.), консультант по политическим вопросам при правительствах Швеции, Бразилии, Израиля, Мексики. Доктор Адизес читает курсы в Стэнфорде, Тель-Авивском университете, ведет программу подготовки топ-менеджеров в Колумбийском университете. Он научный консультант программ Executive MBA и MBA в Институте бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, автор 20 книг по менеджменту, изданных на 26 языках. Один из самых высокооплачиваемых консультантов в мире.

С 2011 года Ицхак Адизес проводит в России семинары для руководителей компаний, принимает участие в инвестфорумах. Премьер-министр Дмитрий Медведев дал такую оценку его выступлениям: «Рекомендации профессора Адизеса порой поражают своей простотой и универсальностью, а емкие, отточенные фразы и меткие определения — одни из самых цитируемых в деловых кругах». С 2012 года Адизес помогает Сбербанку и нефтехимической компании «Сибур» провести перестройку организационной структуры центрального аппарата. В том же году в России начал работу Институт Адизеса, его деятельность в нашей стране курирует вице-президент по развитию в Восточной Европе и Средиземноморье Института Адизеса Питер Штром. Среди клиентов института в России — компании «1С-Рарус», «Рольф» и др.

«Чтобы изменить экономику, нужно крепко удерживать бразды правления»

— Согласно концепции, изложенной в ваших книгах, все компании проходят один и тот же жизненный цикл: основание, взросление, зрелость, старение, смерть. Если представить Россию в виде одной большой корпорации, на какой стадии она находится?

— Россия — в особой точке, которая называется «ловушка основателя». Вы очень развиты, но не гармоничным путем. Вся ваша страна выглядит одним большим заводом — правительство одержимо идеей: если построить математическую модель, как все должно быть, и вписать все взаимоотношения людей и организаций в компьютер, удастся построить эффективную экономику. Но все это получается неорганично, не так, как хотят сами люди.



Ицхак Адизес Фото: из личного архива

Москва — символ этого неработающего подхода! Людей селят в многоэтажки и «землескребы», которые хорошо придуманы с экономической точки зрения, но концепция, которая красиво выглядела на бумаге, в жизни не работает: в таких домах неудобно. Вы заложники системы — как ребенок, который хочет играть, хочет жить, но, увы, одет в костюмчик и тесный галстук. А «Сколково» — хороший пример, как это не работает на уровне государственных инициатив: нельзя создать «кремниевую долину» там, где она уже не начала возникать сама собой! Хотя, конечно, если бы за «Сколково» стоял не Медведев, а Путин, дела у проекта шли бы лучше.

— А как вам Владимир Путин как менеджер? В чем сильные и слабые стороны его управленческого стиля?

— Он производит впечатление: умело удерживает власть и талантливо пользуется ею. Но Путин не то что бы открытая книга: он очень преуспел в искусстве скрывать, что у него в голове. Поэтому я бы тут промолчал и не делал выводов.

— Что может сделать правительство РФ, чтобы вывести российскую экономику из кризиса?

— Я предложил бы вам создать министерство дебиюрократизации, причем его глава должен одновременно быть премьер-министром. Если вы хотите пользоваться человеческим капиталом и созданными в стране инновациями, а не упускать все это за границу, вам нужно прежде всего покончить с бюрократией. Есть области, в которых Россия могла бы совершить прорыв в считанные годы. Например, хай-тек: у вас лучшие программисты и математики в мире, вы могли бы стать передовой цифровой державой. Но ваши бюрократы ничему не дают развиваться, и в итоге деньги на созданных в России инновациях делают зарубежные компании. Вот для борьбы с чиновниками и нужно министерство дебиюрократизации.

— У вас есть кандидатура на пост главы этого министерства?

— Я бы хотел видеть на этом посту Германа Грефа. Это человек, у которого получилось бы изменить все правительство России. Он бесстрашен в борьбе с трудностями. Посмотрите на Сбербанк, где он внедряет передовые решения, привлекая людей из Кремниевой долины и заставляя собственных менеджеров изучать в Стэнфорде проектный менеджмент. Я посвятил ему одну из моих книг как самому креативному управленцу в России (книга «Новые размышления о менеджменте» вышла на русском языке в 2016 году в издательстве «Манн. Иванов. Фербер». — РБК).

— Возможны ли в стране экономические реформы без политических?

— Конечно, вы должны демократизировать политическую сферу. Но нужно делать это в правильной последовательности, не начинайте с политики. Это ошибка, которую сделал Горбачев: сперва гласность, потом перестройка. Начав с политических реформ, он быстро потерял власть в стране и в итоге не смог провести экономические преобразования. Чтобы изменить экономику, нужно крепко удерживать бразды правления.

Пусть будет однопартийная система и стабильная элита. Но при этом проводите децентрализацию экономического управления, меняйте бизнес-среду, ослабляйте контроль за компаниями. Пусть возникнут настоящий средний класс и множество богатых

людей, которые будут оставлять капиталы в России. И только в итоге всего этого — политические реформы. Так что пока я бы поддержал Путина в сдерживании политических сил, которые пытаются с ним конкурировать.

— Другими словами, вы за китайский путь реформ?

— Да. И конечно, со временем Китай обязательно станет более демократическим, чем сейчас. В КНР больше миллиардеров, чем в Америке, и они постепенно меняют систему изнутри.

«Люди в какой-то момент просто не смогут коррупцию выносить»

— Если правительство России будет блокировать реформы в угоду «стабильности», есть ли шанс, что ситуация в нашей стране пойдет по украинскому сценарию?

— Вы затронули очень интересный вопрос. Я уверен, что Путин три года назад занялся демонизацией Украины именно потому, что опасался «экспорта революции». Но сдерживание Майдана, замалчивание проблем с помощью пропаганды — это не спасение, а путь к потрясениям. Главная беда — это коррупция: она в России не может продолжаться дольше, это приведет к взрыву. Люди в какой-то момент просто не смогут ее выносить. И толчком, с которого все посыплется, может стать внешняя война: Сирия может сейчас сыграть такую же роль, как когда-то Афганистан.

— Но ведь коррупция — продукт политической системы, разве нет?

— Вы думаете, коррупция — это проблема стран, где нет демократии? Она есть везде, где я работал; ну, может быть, разве что в Швейцарии ее нет, наверное. И в США хватает коррупции и местничества, поверьте. Конечно, там все это не настолько открыто, как в России. Но ведь на Украине, которая идет по пути демократизации, коррупция куда более открыта и бесстыдна, чем в России.

Стремление пристраивать своих к «кормушке» — нормальная человеческая черта. Если ситуация в стране нестабильна, кого я найму? Кого-то, кому доверяю, — сына, брата, племянника, друга. Почему в США это явление не столь масштабно, как в развивающихся странах? Потому что там есть профессиональный менеджмент с четко прописанной системой вознаграждений и штрафов и любой собственник понимает, что нанятый на определенных условиях менеджер будет работать эффективнее, чем родственник. Бесполезно бороться с местничеством только запретами — взамен этого нужно возвращать специалистов, которым бы доверяли больше, чем родственникам, и создавать для их работы законодательное регулирование. Рано или поздно собственники и правительственные чиновники начнут выбирать не личную преданность, а профессионализм.

Коррупция возникает везде, где есть перемены, это как стена, в которой образуются дыры после каждого нового землетрясения. Так что же, совсем отказаться от перемен? Нет, постоянно, 24 часа в сутки, обновлять законы, латая эти дыры. Эту функцию тоже могло бы взять на себя министерство де бюрократизации.

— Если говорить о США, как вы думаете, получится ли у Трампа справиться с экономическими проблемами страны?

— Слишком многие голосовали за Трампа в надежде, что он решит социально-экономические проблемы. Но мой профессиональный опыт подсказывает, что у него ничего не получится. Демократическим обществом нельзя управлять, как компанией. Владелец бизнеса вправе сказать: я создал компанию, я могу нанимать людей, увольнять, а когда мне надоест, я ее просто закрою. Но США не являются собственностью их президента, и он не вправе творить что хочет: он может только инкорпорироваться в партию, которая выражает интересы огромной группы людей, и пытаться заставить ее работать на общее благо. Америка идет по пути дезинтеграции, распада на множество групп, у каждой из которых свои интересы, но ее нельзя собрать воедино приказами — только терапией. Это как с семьей, которой нельзя приказывать: а ну, живите вместе и снова любите друг друга!

«Времена единовластия прошли»

— Вы часто говорите, что все компании в конце жизненного цикла погибают. Но ведь есть, например, банки, которые благополучно существуют уже 100–200 лет. Могут ли компании добиться бессмертия и что для этого нужно?

— Могут, и не только компании, а целые страны. Я бы ответил так: залог бессмертия — меняться, при этом не распадаясь на части. Нужно быть современным.

— Что для вас значит современный менеджер? Какими качествами он должен обладать?

— До недавнего времени менеджмент в компаниях работал так же, как сотни лет назад, когда хозяин фермы или фабрики говорил работникам, куда идти и что делать. У менеджеров, образно выражаясь, был большой рот и маленькие уши, они действовали по принципу: я начальник — ты дурак: ты делаешь то, что я тебе скажу. Сегодня, когда мы живем в информационном обществе, это уже не работает: лидер не может управлять иерархией компании из 40 этажей, не слезая с самого верха своей властной пирамиды. Информация разлита повсюду, и часто хорошие идеи и решения приходят снизу. Теперь и директорам, и менеджерам нужны большие уши и маленький рот: они должны уметь получать информацию из самой организации, следить за тем, что происходит в коллективе. Времена единовластия прошли: управленцы должны стать более скромными, открытыми и уважительными к мнению членов своей команды. Должно быть как в человеческом организме, где есть мозг, но в то же время каждая из триллионов клеток тоже «думает» и мозг прислушивается к поступающим от них сигналам.

— А как влияют на менеджмент новые технологии и поколенческие тренды?

— Вот два примера. Бизнес сегодня не нуждается в помещениях, прежде всего из-за развития IT. Ретейлеры в США разоряются, молы, аутлеты и продуктовые магазины пустеют: люди заказывают товары по интернету. На очереди — рестораны и многие другие виды бизнеса. Это означает, что менеджеры должны учиться управлять сотрудниками удаленно.



Ицхак Адизес Фото: из личного архива

Другой тренд — люди сегодня работают не потому, что без работы они умрут с голоду. Миллениалов невозможно мотивировать деньгами, а значит, директивный подход уже не работает. Нужно уметь заражать их миссией, целью, в которую бы они верили. А значит, требуется переход к партисипативному управлению [подходу, при котором сотрудники получают часть прибыли и участвуют в управлении].

Пять советов управленцам от доктора Адизеса

- 1. Ни один руководитель не может быть идеальным. Все, что он может сделать, — это подобрать команду, которая компенсировала бы его недостатки.*
- 2. Каждый человек рождается с определенным типом личности. Если по складу характера вы бюрократ, вам не стать предпринимателем. Но если вы научитесь быть гибким и слышать других, вы сможете принести пользу компании. Мы не можем поменять себя, но можем сделаться более гармоничными.*
- 3. В наши дни руководитель должен быть неформальным лидером — не давить на сотрудников, чтобы они выполняли его указания, а увлекать команду идеей, вызывать уважение своей компетентностью.*
- 4. То, что в современных компаниях так много менеджеров-женщин, не следствие эмансипации. Это запрос со стороны самих сотрудников: они хотят, чтобы ими управляли с помощью сердца, а не черствого рассудка. Этому должен учиться любой руководитель.*

5. Успех — это результат деления внешней интеграции на внутреннюю дезинтеграцию. Первый показатель — это энергия, которую компания тратит на выявление имеющихся возможностей. Второй — уровень недоверия и неуважения внутри компании. Чем выше первый показатель и чем ниже второй, тем лучше результат

Источник: Ицхак Адизес, «Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует». «Альпина Паблицер»; Москва; 2014.

Подробнее на РБК:

http://www.rbc.ru/interview/own_business/02/05/2017/58ff24709a79475c3d17eccf?from=newsf eed