



# «Интеллектуальный стриптиз» Ицхака Адизеса

Автор: Ксения ДОКУКИНА

**П**одготовка к двум дням семинара доктора Ицхака Адизеса в Иркутске и его лекции для студентов Сибирско-Американского факультета менеджмента заняла у Байкальской международной бизнес-школы ИГУ ровно год. Мировую величину такого уровня не так-то просто привезти в Сибирь. За последние 35 лет доктор Адизес успел создать не просто теорию, а целую философию бизнеса. Она применяется в компаниях с объемом продаж от 2 миллионов до 2 миллиардов долларов, таких, как «Кока-кола», «Банк Америки», Volvo, Visa Group.

## БЕЗ СТРАХА И УПРЕКА

В начале своего семинара 73-летний Адизес пообещал слушателям устроить «интеллектуальный стриптиз». В течение двух лекций длительностью по четыре часа каждая доктор ходил взад-вперед по сцене, увлеченно жестикулировал и много шутил. «Обычно люди забывают все мои лекции, зато шутки помнят очень хорошо», — с улыбкой пояснил он.

Среди пришедших оценить выступление мэтра были депутат Законодательного Собрания области Виктор Круглов, первый зампреда регионального правительства Владимир Пашков, советник губернатора Юрий Гуртовой, председатели правления «Саморегулируемой организации строителей Байкальского региона» Сергей Брилка и Торгово-промышленной палаты Восточной Сибири Константин Шаврин, глава правления Байкальского банка Вла-

дмир Салмин, вице-президент корпорации «Иркут» Владимир Ковальков и заместитель председателя областной Общественной палаты Геннадий Комаров. Некоторые из них даже, не доверяя собственной памяти, строчили в блокнотиках, фиксируя понравившиеся тезисы Адизеса. А тот то и дело обращался к залу:

— Пожалуйста, участвуйте, задавайте вопросы, не бойтесь совершить ошибку!

Однако слушатели по большей части вежливо молчали.

После семинара доктора Адизеса спросили, доволен ли он уровнем интерактивности, которая была на его лекциях в Иркутске. Мэтр вначале рассмеялся, а потом пояснил:

— Я смеюсь потому, что вспомнил такую шутку: «Как вам ваша жена, насколько она хороша?» — «Ну, все зависит от того, с кем ее сравнивать».

в стране, потому что работал только с крупными компаниями, но знаю, что до сих пор люди боятся начальства, основным мотивом работы считают страх, а компании все еще очень иерархичны. Бизнес в России находится в переходном состоянии между старыми и новыми моделями поведения.

К теме боязни авторитетов доктор Адизес обращался и во время лекции. Он вспомнил, как на одном из семинаров в Беларуси он некоторое время писал на криво повернутом листе бумаги, не заметив, что изображение неровно выводится на экран через проектор.

— Я понял это только тогда, когда увидел, что все люди в зале сидят с наклоненными вбок головами, пытаюсь прочитать написанное, — удивленно рассказывал лектор. — И при этом ни один из них не поправил меня, не сказал: «Эй, поверните лист!». На следующей лекции



Так же и с этим вопросом: нужно определиться, с кем сравнивать. В сравнении с израильской аудиторией, или греческой, или французской уровень интерактивности совсем низкий. А в сравнении со слушателями из других городов России иркутяне вполне в тренде. Они мало спрашивают, и для того, чтобы вовлечь их в разговор, нужно постоянно бросать залу вызов, говорить: «Эй, ну давайте! Что вы об этом думаете?».

— **Этот факт может как-то характеризовать бизнес-сообщество?**

— Люди в России в принципе не привыкли выражать свое мнение, делиться идеями, и даже нынешняя элита демонстрирует это качество. Вся проблема в том, что Россия очень долго была под диктаторским режимом. Честно говоря, я не могу судить о полной картине

в Москве я повернул лист уже специально. И, представляете, был тот же эффект: все молчали!

А однажды в Мексике слушатели не задали Адизесу ни одного вопроса, потому что неверно истолковали поведение их директора, который мотал головой: они думали, что тот запрещает им общаться с лектором, а оказалось, начальнику просто мешала муха, которая летала возле его лица.

«Нужно развивать в подчиненных способность самостоятельно думать, ведь чем умнее ваши люди, тем умнее ваша компания», — заключил доктор Адизес. Зал согласно промолчал.

— **Встречались ли Вам такие аудитории, выступать перед которыми было волнительно?**

— Вы не можете быть хорошим консультантом, если боитесь своего клиента. В этом слу-

чае клиент вам просто не заплатит. Поэтому я не боюсь. И вы никогда не бойтесь.

### «КОРПОРАТИВНЫЙ ЭКЗОРЦИСТ»

Господин Адизес уже более 35 лет критикует традиционную теорию менеджмента. За это он даже получил прозвище «корпоративный экзорцист». Его не устраивает американский стиль управления, «потому что он основан на философии, что человек человеку — волк и что все в системе должны противостоять друг другу». Однако и отсутствие конфликта Адизес считает неправильным, потому что проблема — это возможность меняться. «Просто нужно быть готовым к конфликтам и уметь ими управлять», — считает он.

— Среда изменяется все быстрее, и учиться адаптироваться к ней крайне неверно, — убежден Адизес. — А вот вам, кстати, шутка.



Два человека попали в пустыню. Ну вот, идут они, идут и вдруг видят впереди льва. Один из людей тут же достает из рюкзака беговые кроссовки, надевает их и начинает зашнуровывать.

— Зачем ты это делаешь? — спрашивает его попутчик. — Ведь ты все равно не побежишь быстрее льва.

— Да Бог с ним, со львом, я не хочу быть быстрее него, — отвечает ему тот. — Я хочу бежать быстрее тебя!

— **А какие события в Вашей жизни научили вас воспринимать проблемы как нечто положительное, как возможность выиграть?**

— Это было в Китае, когда я читал там лекцию и выяснил, что один и тот же иероглиф у них обозначает два слова: «проблема» и «возможность». Мне кажется, китайцы правы:

если проблема решена, значит, вы чему-то научились, то есть проблема — это возможность стать лучше.

У Ицхака Адизеса есть претензии и к классической программе бизнес-образования. По его словам, в большинстве бизнес-школ учат принимать решения, но не учат выполнять их.

— В итоге у выпускников куча идей, но нет представления об их воплощении, — заявил доктор. — Вспомните, мы сами принимаем большое количество решений, которые не реализуем. Говорим: «Брошу курить, стану хорошим человеком», — и все время откладываем это на завтра. Я сам всю жизнь обещал себе сесть на диету, но только недавно сделал это.

По мнению лектора, противоречие заключается в том, что факторы, позволяющие принять хорошее решение, впоследствии мешают его выполнению. И наоборот.

— Люди обычно теряются, слыша такое, но я привожу в качестве примера разные формы государственного устройства, — пояснил Адизес. — Демократия эффективна при принятии решений, потому что дает возможность услышать и обсудить все точки зрения. Но неэффективна при их исполнении, потому что появляется куча мнений, как это сделать. Посмотрите на бедного Обаму, который волосы на голове рвет. Зато при реализации идей эффективна диктатура. Однако без предварительной возможности обсудить решения их воплощение в итоге разрушительно: вспомните фашизм или коммунизм. Самая главная ошибка при принятии любого решения — когда кто-то один говорит остальным, что делать. Менеджмент — это демократия при принятии решений и диктаторство при их реализации.

### «Я УНИКАЛЬНЫЙ»

Чтобы «кто-то один» не говорил всем остальным, что делать, Адизес создал теорию о четырех основных типах поведения менеджера, необходимых для результативности и эффективности деятельности компании: производитель результатов, администратор, предприниматель и интегратор. Однако всеми четырьмя этими качествами не может обладать один человек, считает он, так как они противоречат друг другу. Например, хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к которому склонен администратор, и к обилию идей предпринимателя.

— Получается, во главе компании должен быть не супербокс, а группа супербоксов, каждый из которых выполняет одну из четырех функций и имеет представление об остальных, — резюмировал Адизес.

— **Вы являетесь основателем и генеральным директором Института Адизеса. А к какому из четырех типов руководителей Вы сами себя относите?**

— Мой собственный тип? Я думаю — но только думаю, а не могу утверждать наверняка, поскольку я знаю всех, кроме себя, — я администратор и предприниматель. Это очень сложная комбинация. У меня всегда множество идей, но мне хочется, чтобы все было под контролем. Каждая деталь. Но когда я работаю над деталью, то вижу всю картину полностью, а когда занимаюсь более глобальными вещами, не забываю о деталях. Я уникальный, — без лишней скромности заявил Адизес.

— **Практикуете ли Вы в институте тот принцип управления, который проповедуете? Главный босс — Вы или несколько человек?**

— О'кей, слушайте. Кто босс в вашем теле? Ваше сердце, ваша печень, ваша прямая кишка или ваш мозг? Знаете, есть такой анекдот: все части тела поспорили о том, кто главный, и когда прямая кишка выдвинула свою кандидатуру, ее осмеяли, а вот когда она перестала работать, быстро изменили свое решение. В моем институте тоже нельзя назвать единственного босса. Я не всегда уверен, что то, что я хочу сделать, — это правильно, поэтому я перед тем, как исполнить это, иду и слушаю мнения людей.

— **Насколько я знаю, Вы занимались йогой. Она помогла Вам в развитии вашей бизнес-философии?**

— Я обычно не говорю об этом в России, потому что здесь йога воспринимается излишне религиозно. Но я действительно считаю, что, если вы хотите быть хорошим менеджером, вам очень помогут занятия йогой и медитация. Я как раз собираюсь на неделю в Индию, чтобы заняться там медитацией.

Во-первых, йога помогает начать чувствовать свое тело. Слушать его, ведь оно говорит с вами. Если вы чувствуете боль, вы должны понимать, что это тело сигнализирует вам: «Эй, мне плохо! Позаботься обо мне!». Когда вы научитесь слушать собственное тело, вы научитесь чувствовать и других людей, и даже целые организации. Во-вторых, йога учит интегрироваться. Каждая поза помогает представить себя коброй, или деревом, или собакой. Это очень интересно! Попробуйте, каково это — чувствовать себя деревом? Если вы научитесь этому, вы научитесь интегрироваться и в незнакомые условия, ситуации и чувствовать себя естественно. В-третьих, люди, которые занимаются йогой, не имеют возраста. Йоги умирают без

боли. Они просто ложатся спать. И я хочу так умереть.

Медитация — это тоже очень сильный инструмент. Потому что ты учишься подниматься над своим сознанием и смотреть на него сверху. На то, что ты делаешь, на то, на что указывает твой мозг. И понимать, насколько это верно. Потому что иногда наш мозг — это наш враг. Он может выдумать не очень хорошие вещи. А ведь в обычной жизни он нас контролирует! Поэтому не всегда надо выполнять его команды, надо просто смотреть на это со стороны.

Иногда очень полезно «подняться» над компанией и посмотреть, где у нее слабые и сильные места. Не предпринимать ничего, а просто смотреть. Может, без нашего вмешательства слабость уйдет сама.

### «РЕШИТЕ ПРОБЛЕМУ КОРРУПЦИИ»

— **Вы уже 40 лет критикуете менеджмент, он за это время изменился в лучшую сторону?**

— Да. Я вижу, как моя методология влияет на компании. И во многих компаниях, куда приезжаю уже 30 лет спустя, я вижу, насколько сильно изменились люди и процессы. Эти изменения происходят, поскольку имеют смысл для каждого из нас. Недавно я был в Мексике, в одной из компаний, и там было что-то типа семинара. На нем обсуждали мою методологию, но уже никто не знал, что это мое учение, потому что оно стало частью культуры, стало естественным для людей. Так что я очень счастливый человек.

— **Высказываясь о минусах, например, американской культуры менеджмента, Вы хвалили швейцарский и японский стили управления. Значит ли это, что в управленческих технологиях стоит ориентироваться на опыт этих стран, или у каждого государства свой путь?**

— Я очень беспокоюсь на тему того, что в мире, в том числе в России, серьезно копируются американские модели бизнеса, хотя не всегда они подходят в реальности. Это не очень хорошо. У Японии и у Швейцарии есть чему поучиться, но в первую очередь нужно работать над собственным стилем. Я всегда против слепой копии. Все должны развивать свою культуру.

— **Если бы Вы консультировали правительство РФ, что в первую очередь посоветовали бы стране?**

— Коррупция — самая большая проблема России. Остальное по сравнению с ней очень

легко решить. Но когда даже люди в правительстве коррумпированы, кто ею займется?

## НАЗАД В ПРОШЛОЕ

— Вы понимаете девять языков. Наверняка Вам приходится подыскивать в разных языках эквиваленты терминам, которые Вы употребляете. Замечаете ли Вы связь между менталитетом и наличием или отсутствием в языке каких-то слов или особенностью их значений? Например, во время лекции вы заметили, что на иврите слова «терпимость», «толерантность» и «боль» имеют один корень.

— Да, конечно, я вижу это. И это очень интересно. Например, во французском языке нет эквивалента слову «предпринимательство». При этом слово «entrepreneur», которое в международном английском языке значит «предприниматель», — это французское слово. Но во Франции «entrepreneur» — это человек, который строит здания. А если у вас нет слова, соответственно, нет феномена. Поэтому предпринимательство и вымирает во Франции! Зато там много администраций и всех называют администраторами.

То же самое касается Швеции. Когда там переводили мою книгу, то сказали, что у них нет слова «предприниматель», и предложили свой эквивалент — «креативный человек», «человек с инновационным подходом». Я говорю: «Нет-нет, это же разные слова!». В итоге они отвечают: «А-а, у нас было такое слово, но 400 лет назад, в старом шведском».

А в России, например, нет слова «accountability» (нечто среднее между «ответственностью», «надежностью», «необходимостью отчитываться»). То есть, люди

не accountable. То же самое касается слова «privacy» — оно обозначает «частность, частное владение, частная жизнь». Вы не знаете этого слова.

Это правда очень интересно — узнавать, какие слова отсутствуют в языке, это очень много говорит о народе, о культуре.

Вот вам последний пример. Я умею говорить и на современном испанском, и на классическом испанском языке 15 века, то есть могу читать Сервантеса в оригинале. Но много лет назад я не знал современного испанского, знал только классический. И был в Мексике с лекцией. В один прекрасный момент я спросил у аудитории: «Вы меня слушаете?», используя старые слова. А они на меня очень удивленно посмотрели. Тогда я поинтересовался на английском, что я сейчас спросил. Мне ответили: «Вы спросили, чувствуем ли мы вас».

Понимаете? Пять столетий назад слово «sentir» на испанском имело три значения: «слушать», «слышать» и «чувствовать». Даже сегодня в современной Испании, если кто-то плохо слышит, они говорят: «Я плохо чувствую». И пятьсот лет назад считали: если я слушаю, значит, слышу, а если слышу, то чувствую. Но в современном мире есть три разных слова. Я могу слушать, но не слышать. Или, например, можно слышать, но не чувствовать этого. Примитивные люди имели между собой больший контакт, чем современные. Как собаки — они ощущают ваши чувства по запахам. А сейчас мы все очень умные, но мы не слышим друг друга. Наверное, нужно быть немного более примитивными, вернуться в прошлое.

ИЗДАТЕЛЬСТВО «БИЗНЕС»  
**КОНКУРЕНТ**



*Ицхак Кальдерон Адизес (англ. Ichak Kalderon Adizes) — один из экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса и правительственной деятельности путём внесения кардинальных изменений, которые не порождают неразберихи и деструктивных конфликтов, препятствующих изменениям.*

*В настоящее время он занимает пост директора Института Адизеса. Он также отмечен среди известных авторов и читает лекции в более чем 40 странах. Работы Адизеса были освещены в таких журналах, как «Fortune», «New York Times», «London Financial Times», поддерживает тесные связи с инвесторами «Daily Nationis Business» и «World Digest».*

*Он является автором семи книг, переведённых на 22 языка. Его книга «Корпоративные процессы: как организации растут и умирают, и что с этим делать?» считается классическим пособием в теории управления, и была выбрана в качестве одной из 10 лучших бизнес-книг в «Library Journal». По итогам рейтинга «100 лучших консультантов в сфере лидерства» издания «Executive Excellence» (2008–2009 гг.) Адизес занимает 28-е место.*

Wikipedia.ru