



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# **АДИЗЕС**

## **для лидеров**



**Москва  
2017**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
A30

Ichak Kalderon Adizes  
Conversations with CEOs. Adizes Methodology in Practice

Перевод с англ. Н. Постриган

Науч. редактор А. Чедия Сандермоен

**Адизес, Ицхак Калдерон.**

A30 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

ISBN 978-5-699-93181-1

© 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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

*Посвящается моим клиентам,  
без которых моя работа  
была бы напрасной*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| <b>Вступление .....</b>  | 9   |
| <b>ГЛАВА 1. Децентрализованная интеграция</b>  |     |
| Рассел Элвангер, президент Tower Semiconductor Ltd.<br>(TowerJazz), Мигдалъ-ха-Эмек, Израиль .....   | 14  |
| <b>ГЛАВА 2. Большое путешествие</b>  |     |
| Эдуардо Фабрегат, бывший президент Best Buy<br>Latin America, Мехико, Мексика .....                  | 30  |
| <b>ГЛАВА 3. Гарантия отсроченных чеков</b>   |     |
| Доктор Карлос Вальдесусо, председатель<br>Совета директоров Teledata Sao Paolo, Бразилия .....       | 46  |
| <b>ГЛАВА 4. Борьба с коррупцией</b>  |     |
| Влад Бурда, президент Концерна Европродукт,<br>Одесса, Украина .....                                 | 60  |
| <b>ГЛАВА 5. Человек, который всего добился сам</b>   |     |
| Эдуардо Гарза, председатель правления Frisa,<br>Монтеррей, Мексика .....                             | 74  |
| <b>ГЛАВА 6. Из коммунистического гражданина<br/>в предприниматели</b>                                |     |
| Газменд Хакхия, предприниматель в области логистики,<br>туризма и образования, Тирана, Албания ..... | 90  |
| <b>ГЛАВА 7. Президент, который всегда был доступен</b>   |     |
| Дэн Мэйден, бывший президент Applied Materials,<br>Силиконовая долина, Калифорния .....              | 108 |
| <b>ГЛАВА 8. Человек эпохи Возрождения</b>  |     |
| Лэдд Кристенсен, президент Whitehall Corporation,<br>Солт-Лейк-Сити, штат Юта .....                  | 122 |
| <b>ГЛАВА 9. Практически из банкротства к выдающимся<br/>результатам</b>                              |     |
| Лу Сиракузано, президент Azzurro HD,<br>Норсвейл, Нью-Джерси .....                                   | 136 |
| <b>ГЛАВА 10. Маленькая, но драгоценная компания</b>  |     |
| Матиаш Кадеш, председатель Совета директоров компании<br>Halcom, Любляна, Словения .....             | 154 |
| <b>ГЛАВА 11. Крупнее, чем в жизни</b>  |     |
| Рикардо Б. Салинас, президент Grupo Salinas,<br>Мехико-Сити, Мексика .....                           | 170 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>ГЛАВА 12. Начать из гаража</b>   |     |
| Йехорам Узиэль, президент Soligen Inc.,<br>Лос-Анджелес, Калифорния .....     | 184 |
| <b>ГЛАВА 13. История этнического единения</b>                                 |     |
| Желько Божич, президент Alfa Therm Co, Мостар,<br>Босния и Герцеговина .....  | 204 |
| <b>Постскриптум</b> .....   | 219 |
| <b>Ключевые концепции методологии Адизеса</b> .....                           | 240 |
| <b>Об Институте Адизеса</b> .....   | 248 |
| <b>Об авторе</b> .....  | 249 |
| <b>Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные<br/>на русский язык</b> ..... | 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-

## ВСТУПЛЕНИЕ

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 помочь 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 взаимное уважение и доверие<sup>1</sup>. Конечно, мы волновались, удастся ли их внедрить в данных обстоятельствах. Но благода-

<sup>1</sup> 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 по-немногу 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 неприменимно 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 РАЕI, 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,

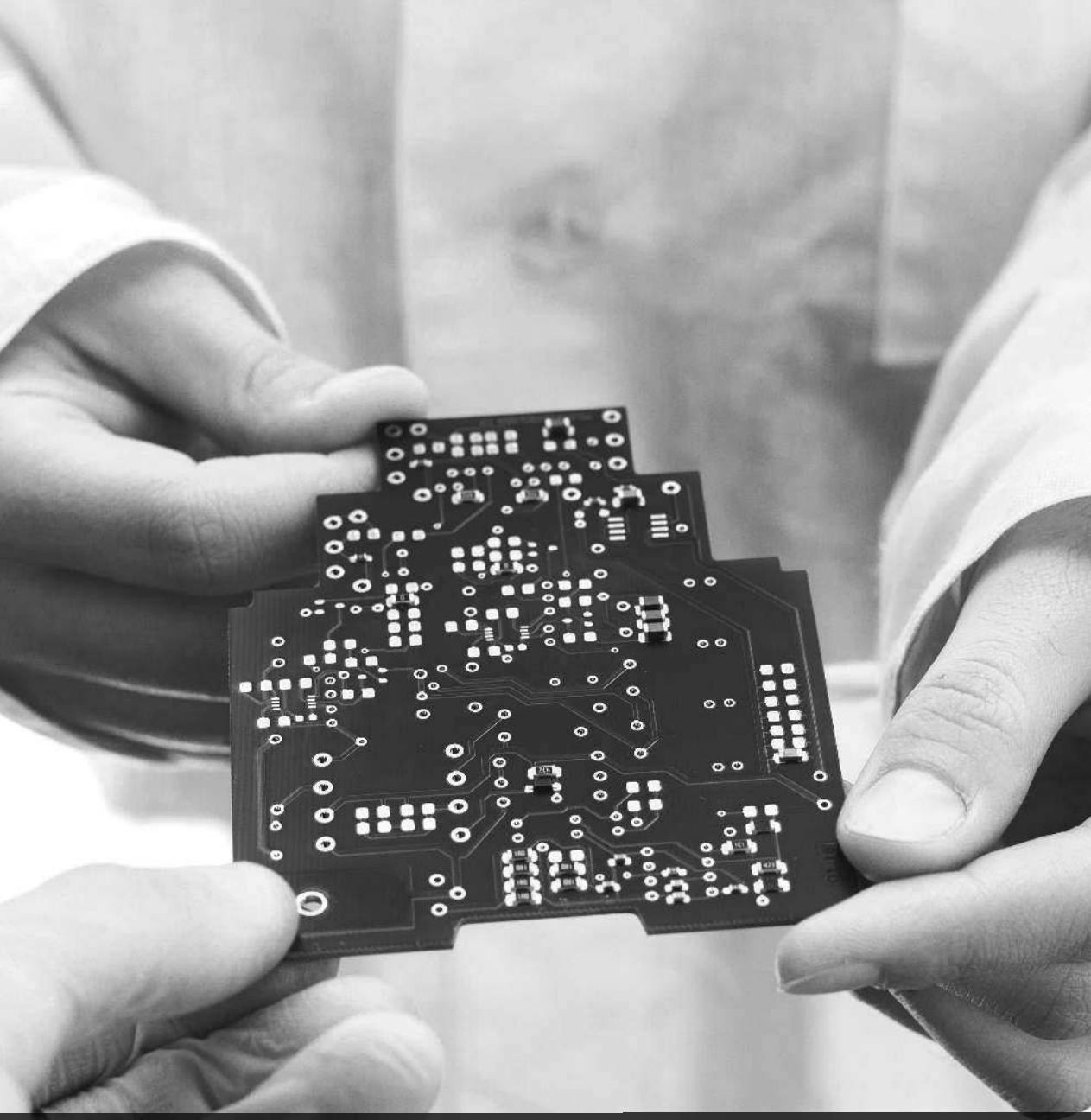
Роль интегратора (I) обеспечивает долгосрочную эффективность.

Код РАЕI 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)<sup>1</sup>.

Желаю приятного чтения,

**Ицхак Калдерон Адизес**  
Санта-Барбара, Калифорния

<sup>1</sup> 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 рости, 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