**Адизес: Сейчас главное - мозг и любовь. Мускулы заменят роботы**

***О герое:***  
***Ицхак Адизес***  
***Возраст:****81 год*  
***Место рождения:****Скопье, Македония*  
***Сфера деятельности:****эксперт в сфере менеджмента и эффективности ведения бизнеса, основатель и директор международной консалтинговой организации Adizes Institute (США), писатель. Автор теории фундаментальных изменений без хаоса и конфликтов, которую сегодня применяют более 2000 компаний в 52 странах мира, в том числе такие как Coca-Cola, Bank of America, San Disk Corporation, The Body Shop, Domino's Pizza (США) и другие. Автор 20-ти бестселлеров, которые были переведены на 26 языков мира. Его книга "Управление жизненным циклом корпорации" много лет входит в десятку лучших книг по теории бизнеса по версии The Library Journal.*

- **Хочу сказать Вам спасибо.** **Просто невероятно, какой вклад Вы сделали в мир вашими книгами. Когда начал бизнес, мне было 23 года. Это было мое первое агентство, я был очень счастлив. Когда в компании работало около 15 людей, я начал испытывать ужасные чувства. Вокруг было много хаоса, и я не знал, что с этим делать. Мы пропускали дедлайны. Клиенты нас любили и ненавидели одновременно. Любили за креативность, а ненавидели за беспорядочность. Я ломал голову, думая, что с этим делать. Тогда мне повезло - мне попалась Ваша книга "Как преодолеть кризисы менеджмента". Без нее моя бизнес-жизнь сложилась бы иначе.**

**Мой первый вопрос - изменения. В нашей компании мы говорим, что пытаемся создавать бренды, которые меняют бизнес. Мы действительно верим, что изменения должны быть бесконечными, не останавливающимися, ты не можешь остановить процесс изменений.**

- Не "не можешь", а "не следует".

- **Не следует. Ты действительно должен "ехать на этом велосипеде". Что изменилось в менеджменте из-за изменений в мире, которые произошли на протяжении вашей карьеры?**

-Я не думаю, что нам стоит рассматривать мою карьеру, потому что она слишком короткая. Предлагаю посмотреть на это следующим образом. Сначала были шимпанзе на деревьях. Потом - кочевые племена, мы собирали фрукты. Потом люди осели и стали земледельческим обществом. Потом мы стали индустриальным обществом.

Что было общего для всего этого – это мускулы, сила. Вот почему самый успешный человек в племени был охотник - самый сильный, у него были мускулы. Но, когда мы перешли к индустриальному обществу, появился новый феномен – мускул было недостаточно, нужен был мозг. Сейчас, когда мы двигаемся от индустриального общества к информационному, мозг становится самым главным, мускулы больше не важны, а мозг важен.

Дело не в том, как тяжело ты работаешь, а как разумно ты работаешь. Посмотрите, самый большой отель в мире не имеет в собственности ни одного отеля.

- **Booking.com?**

- Нет, Airbnb. Самая большая компания такси в мире с капиталом в $100 млрд не имеет ни одного автомобиля. Что они имеют? Информацию. В чем сила Amazon, Facebook – информация. То есть, мозг заменяет мускулы.

Но это тоже меняется. Потому что сейчас мы в начале новой революции. И это роботизация и искусственный интеллект. Роботизация заменит мускулы полностью. А искусственный интеллект заменит мозг.

Главный вопрос – что будет в будущем с менеджментом? Какое будет будущее человечества? Что будут делать люди, когда их заменят роботы и искусственный интеллект? Есть два варианта развития событий. В одном случае много людей просто сдадутся, особенно молодых людей, они закончат марихуаной, наркотиками и просто уйдут в небытие.

Но есть другой путь – это идти от мозга к сердцу. Думаю, будущее – в сердце. Успешные в будущем компании - это не обязательно мускулы или информация, потому все будут ей обладать. Главное - их отношение к клиентам, покупателям, персоналу, окружению.

Сердце. Сейчас мы двигаемся к сердцу.

Есть другая очень важная сторона. Изменение – это сравнение с прошлым. Перемены ускоряются и происходят неимоверно быстро. И это не безразмерно. То есть изменение технологий имеет мгновенное влияние на правовой, социальный, экономический аспект. И из-за этого проблемы наступают намного быстрее.

Наши родители принимали стратегические решения, например, каждые 10 лет. Мы - каждый три месяца или месяц. Наши дети будут принимать решения каждую неделю. Проблемы наступают все быстрее и быстрее. Это не удивительно, что депрессия - самая быстро распространяемая психологическая болезнь. Люди просто не знают, что делать, и сдаются.

Так же стремительно растет уровень самоубийств среди подростков из-за уровня и скорости изменений.

Почему уровень изменений приводит к таким проблемам?Из-за дезинтеграции. Изменение – это дезинтегративная/разрушительная сила. Проблемы – проявление изменений. Проблемы – проявление дезинтеграции. Любое изменение в стране, в компании, в браке, в человеке, в машине, в чем-угодно, - это следствие дезинтеграции вследствие изменений.

Если дезинтеграция – причина всех проблем, решение всего этого – интеграция. Интеграция. Нужно все сложить вместе.

Что должен делать семейный терапевт – собрать семью вместе. Что вы должны делать, когда говорите о менеджменте изменений – сложить все компоненты компании вместе. Особенно, когда строите бренд. Вы должны сложить внешнее и внутреннее вместе. Что основное в интеграции? Любовь.

**-** **Любовь?**

- Когда вы любите кого-то, боль этого человека – ваша боль. Когда есть любовь, нет времени, нет пространства, они абсолютно интегрированы. Любовь интегрирует. Какой самый интегрированный, самый крепкий камень, который существует? Это бриллиант, потому что он очень интегрированный. То же касается и любви – интеграция. Верю, что движение от мозга к сердцу, менеджмента сердцем с любовью – следующий уровень менеджмента, следующий секрет успеха будущего менеджмента компаний.

Это не искусственный интеллект или роботизация, они будут у всех. Это будет сердце. Это имеет неимоверное значение для образования, как мы направим будущих менеджеров, будущих исполнителей. Это так же важно для сексуальной революции. Я убежден, что задействуют в работе мускулы, силу, но будут использовать сердце.

Убежден, что будущее будет с женщинами. Они приходят на смену мужчинам в мире, потому что это мозг и сердце, и у них есть мозг. Мы не позволяем им иметь его, но он у них есть. И они должны иметь сердце. Не удивительно, что так много женщин становятся исполнительными директорами самых крупных корпораций Америки, или премьер-министрами. Мы уходим от силы к чувствам.

**- Сердце и чувства затронут наибольшие компании, или только маленькие и средние?**

- Нет, все компании. Убежден, у больших компаний, если они остануться таковыми, будут неприятности. Это, как воздушное судно.  Сколько времени нужно, чтобы остановить воздушное судно? Пять миль. Когда вы пытаетесь его развернуть, это занимает достаточно много времени. Так что большие корпорации, изменяющие окружающую среду, не смогут измениться достаточно быстро, они исчезнут. Убежден, будущее не за большими компаниями, а за концепцией групп компаний, независимо работающих. Да, в общей собственности, но независимо функционирующих друг с другом и разделяющих прибыль. Другими словами, моя цель – привнести рыночную экономику внутрь компании.

**- Какой оптимальный размер компании в ближайшие 10 лет?**

- Не могу ответить на этот вопрос. Потому что изменения зависят от сферы деятельности, от технологии. В текстильной компании у вас могут быть тысячи людей, работающих и производящих текстиль. Я бы сказал, что минимальная структурная единица это 35 человек. 35 - основная социальная единица.

Но самая большая - это зависит от сферы деятельности. Могу взять число 1500, которые разделятся на более маленькие подразделения.

**-** **Если это одна тысяча, то?**

- Я бы разделил еще. Должна быть такая система структурирования компаний, чтобы было много подразделений, а не одна главная функционирующая компания.

**- Вы затронули тему любви. Один известный украинский инвестор сказал: "Многие говорят: делайте то, что любите. Это ошибка. Вы не должны думать таким образом. Вы должны выбрать объект или сферу, в которую хотите инвестировать и где получите максимум прибыли. И, если вы преуспеете, то полюбите этот бизнес. Так что выбирайте, где есть деньги, а не где вам весело или то, что вы любите". Что вы думаете об этом?**

- Он тоже делает то, что он любит, – деньги. Ему следует инвестировать туда, где он получит максимум денег. Это не проблема. Он бы этого не делал, если бы не любил деньги. Если он любит деньги, пусть инвестирует, я с ним согласен.Успехов ему. Но, если вы любите больше, чем просто деньги, смотрите… Несколько лет назад меня пригласили в Лас-Вегас провести лекцию для 5 000 медиков в Академию антистарения. Аудитория - доктора, ученые, обсуждающие всевозможные медицинские устройства для замедления старения. Меня пригласили потому, что я говорю про любовь. Нужно понять, люди, которые любят друг друга, выглядят молодо, полны жизни, полны энергии, это так захватывающе, верно? Даже если им 80 лет.

Мне 81. Я путешествую по всему миру, провожу 6-часовые лекции, нахожусь в полете по двадцать часов. Что я вообще делаю? Я люблю это.

**-** **Почему вы это делаете?**

- Я люблю помогать людям. То, что я чувствовал, когда вы сказали, что я помог вашей компании, нельзя купить ни за какие деньги. Я кому-то помог. Это прекрасно. То, что вы делаете в жизни, это не то, что вы берете. Главное то, что вы оставляете за собой. Люди, которые влюблены, выглядят молодо. Люди, которые ненавидят, выглядят старыми. Знаете, почему? Они потратили всю энергию, у них нет энергии, они основываются на ненависти. Так что делайте то, что любите, и вы не постареете.

Когда любите, это дает вам энергию. Делайте то, что вы любите. Потому что, когда любите, оно придет. А когда вы делаете деньги, это не означает, что оно придет.

Например, сегодня, будучи в браке, вы можете аутсорсить все, что угодно, - приготовление еды, уборку, образование детей. Но есть одна вещь, которую вы не можете аутсорсить. Это любовь. Как только вы аутсорсите любовь, брак закончен, семья закончена. Так что это самая важная вещь, потому что это интеграция, любовь это интеграция. Вы чувствуете себя интегрированным.

Наше образование неправильное. Мы учим людей думать, но не учим взаимоотношениям и чувствам. Это то, что присуще хорошему лидеру, - не то, что ты знаешь или имеешь, а то, кем ты есть. Так что будущее – это меньше знать, меньше иметь, но больше быть. Потому что, то, что мы знаем, устаревает очень-очень быстро. А когда вы любите что-то, это никогда не устаревает. То, что вы имеете, приходит и уходит. Одна экономическая катастрофа и вы все теряете. То, кем вы есть, – это навечно.

**- Молодые люди, которые только начинают бизнес, говорят, что их не волнует любовь, брендинг и другие вещи. Они считают, что важнее всего на самом раннем этапе, - сфокусироваться. Что бы вы посоветовали людям, которые только начинают, у которых за спиной почти ничего нет, а только стремление построить успешный бизнес?**

- Если вы начинаете бизнес и не любите его, это не сработает. Это как иметь ребенка. Вы не можете просто сказать: мне неважно. Вы должны быть на 110% вовлечены в этот процесс. Если вы не любите – ребенок умрет. Ребят, которые говорят "я просто хочу делать деньги", постигнет неудача. Почему? Потому что он должен тратить 24 часа в сутки на свой бизнес. У меня есть клиент, у которого миллиардная компания. Он говорит: "Вы знаете, доктор Адизес, все, что я помню про своих детей, это когда они родились и когда они женились. Я не помню ничего между этим". Вот, что значит строить компанию. Вы должны забыть обо всем остальном.

Успех – это не, как низко вы падаете. Это как быстро вы встаете. Потому что вы упадете в любом случае.

Брендинг и продукт – это основа/бэкграунд. В начале фокус должен быть на продукте или сервисе, он должен работать. Каждая компания состоит из компонентов: клиентский интерфейс, маркетинг, продажи, производство, инженерия, финансовый компонент. Вы не можете сфокусироваться на всем сразу, а должны развивать их в правильной последовательности. Но вы так же уделяете внимание трем другим.

**- HR, деньги и производство?**

- Да. Вы начинаете с производства. Следите за маркетингом, за продажами, за целями, за людьми. Но это все второстепенное. Фокус, я бы сказал, 80% здесь и 20% на всем остальном. Продукт работает, качество хорошее, дальше что? Маркетинг, продажи, теперь время выйти в мир. Но вы все еще следите за целями и кадрами. Потому что, пока еще не время для прибыли, я пока что хочу быть уверен, что не теряю деньги, не пытаюсь получать прибыль, потому что я пытаюсь сделать так, чтобы продукт соответствовал рынку.

Когда это работает, рынок работает, маркетинг работает, с брендом все в порядке, с продуктом все в порядке – теперь я начинаю работать на прибыль. Только теперь я начинаю работать на прибыль. Но, когда это работает, я говорю: "Упс, у меня нет нужных людей". Теперь что я делаю? Видите последовательность?

**- Да.**

- Вы не можете развивать все одновременно. Вы должны развивать эти вещи в правильной последовательности. Но так, чтобы остальные элементы функционировали и не распались.

**- Вопрос по поводу концепта. Вы говорите о том, чтобы всегда придерживаться двух вещей. Одна – работа над интеграцией, над тем, чтобы держать в компании всех вместе. Вторая – удержать предпринимательский дух живым, чтобы компания не умерла. Эти две вещи противоположные или они работают вместе? Быть предпринимателем или интегратором?**

- Предприниматель – не командный игрок. Наоборот, он разрушает команду. Потому что он находится на своей волне, видит только свой горизонт и двигается со своей скоростью. Обычно, он ненавидит работу, потому что командная работа ему мешает. Один предприниматель однажды мне сказал: "Трудно парить как орел, когда тебя окружают индейки". Для него все вокруг индейки, а он - орел вверху.

Это зависит от жизненного цикла компании. Когда это стартап, вы не очень беспокоитесь о командной работе. Потому что это ребенок. Вы не спрашиваете ребенка, хочет ли он пойти спать. Вы - папа и вам решать. Это ваша компания и вы пытаетесь что-то построить.

Но компания растет. Теперь вы должны быть осторожны. Мы начинаем компанию с большим ртом и маленькими ушами. По мере того, как компания растет и двигается по жизненному циклу, рот должен становиться меньше, а уши - больше. Потому что теперь вы зависите от других, и вы больше не в курсе всего, что происходит.

В маленькой компании, в магазине, основатель знает все: каждый продукт и где он находится. Но когда у вас двадцать магазинов, вы должны положиться на других, и другие должны говорить вам о состоянии дел. Теперь вы должны прислушиваться к своему телу, к своим ногам, рукам. На этом этапе командная работа становится все более и более важной.

И что теперь происходит с предпринимательским духом, который в конфликте? На этом этапе у вас должно быть институционное предпринимательство, а не индивидуальное или персональное. Вот почему я хочу иметь в компании сильный отдел маркетинга, стратегического планирования, разработки новых продуктов, сильный исследовательский отдел и отдел развития. Понимаете?

**- Да.**

- На этом этапе важна не персональность, а структура, систематизация. Основная задача лидера – сделать так, чтобы это все работало вместе. Дух предпринимательства должен работать вместе с другими. Роль основателя или директора – полагаться на информацию, полученную от организации, его работа – интеграция, делать так, чтоб все работала вместе и не распалось.

**- Какие наилучшие инструменты для интеграции компании в современном мире? Компании могут быть разделены географически, в странах с разными культурами, фрилансеры, аутсорсинг. Это уже не так, как было 50 лет назад, когда 100 человек собирались в одной комнате. Как это сделать в современной эре на этой супер скорости?**

- Большие компании, разделенные на мелкие части, структурные подразделения, сервис центры. И их взаимоотношения. Теперь это рыночная экономика внутри. Вы задаете очень сложные вопросы. Многие люди составляют план/структуру организации во время обеда. Я же в своем институте учу, как делать структуру организации, на протяжении трех лет. Потому что это архитектура. Сто лет назад люди строили дом: бум-бум-бум, все, построили. Сегодня вы не построите 20 или 40-этажный дом на "бум-бум". Это архитектура. Сегодня это намного более сложная работа.

**- Назовите топ-3 ошибки топ-менеджеров, которые приводят к краху компаний?**

- Высокомерие, высокомерие, высокомерие.

- **Что вы имеете ввиду под высокомерием?**

- Это думать, что я самый лучший, что мне не надо слушать кого-либо, что я могу использовать все возможности, в которые я верю, и что все будет хорошо. Особенно предприниматели, они делают эту ошибку все время. Другими словами, они не слышат. Я называю их аутистическими менеджерами. Они не слушают, они живут в своем маленьком мире. Это ошибка.

**-** **Как это изменить?**

- Вы должны чувствовать среду, людей, сотрудников, работодателей, рынок. Вы должны чувствовать, что происходит. Самый лучший менеджер тот, который постоянно учится. Ошибка говорить: у меня все в порядке, я делаю деньги.

**- Самоуверенность.**

- Чрезмерная самоуверенность, называю это высокомерием. Все проявления высокомерия – это ошибки, о которых вы говорите. Вы выходите на рынок, о котором не знаете достаточно, запускаете продукт, о котором не знаете достаточно, стратегии. Вы верите, но это не работает. Вы верите, что все будет хорошо, что вы это преодолеете. Но не слушаете. Это все проявления высокомерия.

**- Маркетинг может быть отделен от менеджмента? В современном мире, где все становится действительно интегрированным, я понимаю, что маркетинг и менеджмент, – это наука управления поведением людей с помощью контента.**

- Самый "главный парень" в компании - "Е". "Е" – означает предпринимательский (entrepreneurial). Все, что под ним или ней: финансы, исследования, развитие нового продукта, маркетинг, стратегическое планирование, развитие человеческих ресурсов. Все развитие должно быть для него. Если компания достаточно большая, должен быть первый заместитель директора, ответственный  за все это. Он слушает то, что говорит "Е", и передает это "Р" (production). "А" - учет, администрирование человеческих ресурсов, контроль качества, безопасность. Теперь его работа – интегрировать. Все зависит от размера компании, от ее жизненного цикла. Например, если компания только появилась в Google, его работа – маркетинг.

Но, когда компания будет в топе, вы должны быть уверены, что разные департаменты интегрированы друг с другом, что ни один из них не выбивается вперед. Если маркетинг опережает производство, у вас будут проблемы в качестве продукта. Вы должны сказать: подождите, здесь надо догнать.

**- И вы складываете все вместе.**

- Потому что изменения приводят к тому, что они распадаются. Ваша задача – собрать все вместе. Ни одна компания не должна развиваться резко вверх.

Кто-то сказал мне: "Доктор Адизес, мы росли на 35% каждый год в течение последних пяти лет". Я говорю: "О Боже, у вас проблема". "Проблема? 35% каждый год, это же отлично", - удивились они. "У вас проблема. Потому что все распадается на части, но вы об этом еще не знаете", - ответил я. Это, как строительство многоэтажного дома. У вас есть фундамент для трех этажей, теперь вы добавляйте, 4-й, 5-й, 6-й, 7-й этаж – оно все развалится. Если что-то распадается – нужно собрать все воедино.

**- Какие топ-3 действия должен делать топ-менеджер ежедневно, еженедельно или ежемесячно, чтобы сплотить компанию? Как собрать компанию воедино?**

- Начнем с того, что нужно делать ежегодно. У компании должна быть ежегодная проверка. Вы должны ежегодно делать оценку, где вы находить в жизненном цикле, какие у вас проблемы, какие из них - норма, какие - нет. По результатам, вы составляете план того, что нужно сделать. Некоторые из проблем - норма в определенном жизненном цикле, не беспокойтесь, они исчезнут сами по себе.

Проблемы, которые вы не можете решить самостоятельно, которые требуют командной работы, а последняя требует времени. Это означает, что мы не можем решить все проблемы, должны решить, какие из них отложить, определить порядок. Высморкаться и вытереть нос – это правильная последовательность. Многие менеджеры сначала вытирают нос, а потом высмаркиваются.

Например, мы не рекомендуем систему поощрений. "Ох, мы теряем долю рынка, давайте выделим больше денег". Это называется не деньги, это называется взятка, вы подкупаете их, чтобы увеличить продажи. Вы должны найти, что не так в системе, почему они не продают, какая проблема в продукте, в качестве, с брендированием, с продвижением.

**- Что еще?**

- Ежегодное переопределение вашей миссии, куда вы движетесь. Ежегодная проверка информационной системы. Потому что миссия меняется, структура меняется и много информации нужно пересмотреть. Если вы не делаете ревизию вашей миссии, структуры, информации, системы поощрений хотя бы каждые три года, у вас проблемы и вы этого не знаете.

Ежеквартально у вас должно проходить заседание исполнительного комитета. Вы проверяете финансовое состояние, имплементируете ли вы ваши планы, решаете ли вы проблемы, которые были определены до этого. Вы должны инспектировать. У вас должен быть ассистент. Он должен записывать все принятые решения, сроки, когда они должны быть выполнены.

Ежемесячно вы должны проводить текущий обзор изменений, которые должны сделать. Есть какие-то текущие тактические изменения. Еженедельно - исполнительный комитет: как у нас дела, что мы делаем, а что нет, что будем делать.

**- Выплачивать самую высокую зарплату - это любовь?**

- Да. Потому что [работодатель] заботится о [сотруднике].

- **Значит ли это, если вы хотите давать любовь, то платите больше? Как это работает?**

- Нет, вы не покупаете любовь. Это работает так – я забочусь о вас так же, как о себе. Я хочу, чтобы не только я был победителем, но и вы. Мы все победители. Это значит, что я предоставлю вам самое лучшее медицинское обслуживание. Руководству одной мексиканской компании я рекомендовал предоставить детям сотрудников возможность поступить в университет. Забота о детях сотрудников показывает, что руководитель заботится не только о себе.

***Об интервьюере*** **Андрей Федорив*:***

[***Андрей Федорив***](https://www.facebook.com/andriy.fedoriv)*- основатель независимого креативного агентства FEDORIV, эксперт по маркетингу, предприниматель, инвестор, бизнес-консультант и спикер. Создает, запускает и развивает бренды, берет интервью у легендарных предпринимателей и создателей, рассказывает о внутренней кухне креативных проектов и успешных компаний.*

[1](https://biz.liga.net/ekonomika/all/interview/adizes-seychas-glavnoe---mozg-i-lyubov-muskuly-zamenyat-roboty#fb-root)