**СЕРГЕЙ КОРОЛЕВ: АДАПТАЦИЯ И ОБУЧЕНИЕ**

Ошибки  
Джон приехал на новую должность, имея большой опыт работы в американской компании.  Но, к сожалению, именно опыт и помешал реализовать ему свои надежды.  
Имея в своём багаже набор готовых, шаблонных решений он принялся проецировать свой опыт резко и сразу, при этом, не изменяясь и не настраиваясь под окружающую среду.  
  
Помимо этого, на протяжении всей его российской карьеры, Джон не создал для себя условий для изучения специфики российского бизнеса и людей.   
  
Он без разведки, практически без «обратной связи» стал действовать в незнакомой для себя ситуации. Что еще хуже, насаждал, почти не осознавая, корпоративную культуру AlZet, которой пропитался за долгие годы работы в ней.   
То, что он не «обучается» на происходящих событиях подтверждает один из примеров - ситуация с визой. Джон не захотел принять то, что он так же, как и его команда, лишится визы. Настолько он был уверен в своих силах, и владении ситуацией.  
  
Наш герой должен был стать, в первую очередь, глазами и ушами американской стороны. Но он решил стать ногами и руками, которые ему достаточно быстро обломали.   
В России долго запрягают, но быстро едут. Джон умудрялся игнорировать моменты «запрягания», и, когда его «переезжали», предпринять что-нибудь было уже поздно.  
    
Важно, Джона не отрицают как специалиста, как талантливого менеджера. С ним считались целых 5 лет. Ему ставят в вину, что он не вникает в задачи, которые перед ним, как специалистом, ставят российские акционеры.   
  
Главная его ошибка – решение управленческих задач через борьбу, в том числе игнорируя мнение акционеров (игнорирование – одна из форм борьбы).   
  
Ошибки Джона.  
•    Отсутствие навыка адаптироваться, и самообучаться.  
•    Нежелание принимать и исполнять бизнес-идеи российских акционеров, более компетентных в российском бизнесе.  
•    Решение вопросов с российскими акционерами посредством борьбы и противостояния.  
Рекомендуемая модель поведения  
  
Учитывая невысокий уровень обучаемости Джона, он нуждается в советниках, т.н. «переходных звеньях» в каждом конкретном вопросе, пока не появится свой, адаптивный для России, опыт. Эти звенья будут служить ему переводчиками окружающей его действительности, на его родной американский язык.  
Возможно, это будут легко обучаемые ассистенты, эксперты по России, или же его российские друзья. Настоятельно рекомендуется разыскать преподавательницу русского языка Светлану, которая сможет ему в этом помочь.  
В первое время своего пребывания лучше не полагаться на свое восприятие ситуации и личные навыки.   
В конкретных областях, где постоянно возникают спорные вопросы можно организовать американо-российский тандем для коллективной выработки решений. Конечно же, в случае разногласий, или сложности вопроса, ситуацию можно эскалировать до уровня Джона.  
  
Учитывая прошлый опыт в расхождении взглядов основных акционеров на длинную стратегию, наиболее результативной тактикой Джона станет в максимально тонком и оперативном поддержании «тактического» равновесия между американскими и российскими интересами. В этой роли он будет незаменим и ценен для обеих сторон. Этакий «мировой судья» координатор интересов двух сторон. Его главная задача, как зеницу ока хранить равновесие интересов сторон участвовавших в альянсе. Доносить интересы одной стороны до другой, и наоборот. А главная цель - паритет интересов всех основных акционеров проекта.  
Обязательно нужно проводить личную адаптацию в России. Как вариант, найти в России для знакомства и последующего общения дружескую компанию или семью с подобным Джону уровнем доходов и интересов (лучше из смежной области профессиональной деятельности). Джон получит возможность общаться и проверять реакции российских собеседников на его модель поведения, высказывания и т.п.   
В дополнение к этому, весьма желательно наладить общение на неформальном уровне с российскими акционерами и их семьями. На общих семейных встречах Джон сможет освоить более эффективную и адаптированную для России модель поведения.  
       
Относительно российских акционеров Аксельберга и Борового.  Эффективней всего будет сделать их экспертами, советниками и подчеркивать везде их компетентность и значимость. Ведь это действительно, кроме них никто не знает этот бизнес, и Джон постоянно должен у них учиться. Лучше учителей по русскому бизнесу в его окружении нет, кроме этих замечательных акционеров. Реально приглашать их для консультаций и советов. Но! Консультироваться и подготавливать решения сложных политических вопросов лучше наедине с каждым, применяя принцип - разделяй и властвуй.  
  
Удачи Джон Макгри, у тебя всё получится!

**ИГОРЬ АН: РЕШЕНИЕ КЕЙСА &QUOT;ИГРА НА ЧУЖОМ ПОЛЕ&QUOT**

На мой взгляд, основные ошибки Джона Макгри были допущены в следующее:  
1)    В самом начале Джон не смог разобраться  в основных стратегических желаниях российских акционеров. Джон сделал  неверное предположение, что российскую сторону интересуют только «быстрые» прибыли, и соответственно все его доводы сводились к тому, что сейчас не 90-е годы и развиваться необходимо более «равномерно». На самом же деле российские партнеры уже и так была достаточно богаты и, как видно из кейса, их больше интересовал международный рынок и собственный авторитет (по моему, именно поэтому они все хотели «скупить»), а прибыли уже были вторичны.   
2)    Ошибочное мнение о том, что если я знаю русский язык, я знаю как работать в России.  
3)    У Джона Макгри слова разошлись с делом.   
а) С одной стороны он говорит, что будущее за кадрами и в то же время назначает иностранных топ-менеджеров, хотя логичней было бы найти топов в стране нахождения компании или хотя бы сделать смешанный состав.     
б) Говоря об устойчивом развитии, он не может справится «палками в колесах», которые подставляют ему его коллеги, тем самым вызывая недоверие в правильности своих действий у российских акционеров.  
4)    Не умение прислушаться к другому мнению. Когда он говорит о том, что прибыли выше чем у конкурентов и эта прибыль постоянна, он не хочет прислушаться к мнению российских акционеров. Возможно, предлагаемые ими решения более выгодны, хотя и более рискованны.  
  
Как Джону Макгри избежать ошибок:  
1)    Не совершать выше написанные ошибки.  
2)    Учитывая многолетний опыт работы замом ген. Директора, и провал в качестве Ген.директора, возможно у Джона лучше получится управлять не в качестве «локомотива», а качестве «толкающего».  
3)    Изучить методы работы российских компаний в России, определить подводные камни и нюансы работы в России, чтобы избежать возможные «подводные камни».   
Спасибо за внимание!

**СЕРГЕЙ АДАМЧУК: ПОПАЛ В ВОЛЧЬЮ СТАЮ - ВОЙ ПО-ВОЛЧИ**

После создания СП на описаных условиях Джон должен был бы обсудить цели своего пребывания на посту Президента со всема акционерами. Ссилаясь на то, что он все таки кандидатура американцев, в первую очередь ему нужно было чекто обрисовать свои задачи з рускими акционерами. Для большей гарантии нужно было прописать эти цели и задачи в каком нибудь внутреном Меморандуме о целях. Делая вивод с описания кейса - руские хотели участия в большых международных проектах, которые на их мнение могли бы давать быструю отдачу. Но они не учли то, что это участие несет в себе значительные риски, которые их компании возможно еще не под силу.   
В ситуации постсоветских стран подход к рынковой економике кардинально отличается от всемирного капитализма. Поэтому Джон при приезде в Росию мог бы больше узнать о правилах ведения бизнеса в нашей стране. Суть построения бизнеса в те годы заключалась не в построении систем его стабильного развития и диверсификации рисков, а в повышении капитализации за счет приобритения новых дешевых активов.   
А в общем при создании СП акционерам нужно очень четко прописывать цели его создания. Тогда менеджменту не нужно будет разрыватся между разных огней.

**АНДРЕЙ ПЕТРОСЯН: НЕ НАСТУПИМ НА ТЕЖЕ ГРАБЛИ. ЗА ОДНОГО БИТОГО ДВУХ НЕБИТЫХ ДАЮТ**

Джон допустил не так уж много ошибок. И то что его пригласили на отв. должность еще раз, лучшее тому подтверждение. Я не могу рассматривать данный кейс в отрыве от текущей экономической обстановки. А с учетом текущей обстановки долгосрочная страгегия мистера Джона была правильной и проводящее ее предприятие безусловно выиграло бы в текущих условиях. А поведение акционеров достаточно типичное, как говорится абсолютно противоположное приципам кайдзен, все направлено на результат и показатели, а процесс как таковой не интересен. Я бы назвал такой подход "западный на результат" в квадрате = "новый русский подход". Этот  подход привел многих в то болото, о котором все знают.  
  
За одного битого двух небитых дают.   
  
Джон не мог понять, как работать в этой стране, как решать все эти странные проблемы? Где гарантия, что и в этот раз он не столкнется с подковерной борьбой, что акционеры, топ-менеджеры, чиновники, в конце концов, не будут вставлять ему палки в колеса. Такой гарантии никто дать не мог. Поэтому нужно было понять, как предотвратить возможные риски и как действовать, когда партнеры, которые вроде бы со всем соглашаются, вдруг восстают против тебя и применяют запрещенные приемы.  
  
Все это так или иначе может повториться на новом месте работы Джона. Все зависти от расклада сил на новом месте и корпоративных управленческих принципах к компании. Есть моного компаний в России где руководствуются здравым смыслом и полного спектра проблем не будет, будут отдельные варианты, но все будет не так серьезно.  
  
Джону необходимо на самом высокмо уровне нового работодателя максимально выяснить все эти тонкости и понять круг своих полномочий и возможностей. Необходимо называть все вещи своими именами и спрашивать все конкретно. Такое прояснение картины поможет в работе.  
  
Прояснив картину необходимо составить ДТР (дерево текущей реальности) а так же простую графическую схему соотношения сил и интересов в компании. Далее , в своей работе, действовать с оглядкой на эту схему и постоянно все корректировать. Ранее Джон просто работал, и работал очень хорошо. А теперь ему от 20 до 50% рабочего времени придеться заниматься предупреждением всех тех проблем с которыми он сталкивался на старом месте работы. В том числе проводить тактические упреждающие удары, например визы должны браться по скользящему гарфику для всех сотрудников, чтобы в один месяц он не смог лишиться сразу всех сотрудников.  
Во вторых необходимо по настоящему подружиться как минимум с одник из вероятных противников, подружиться семьями или так, после стольких лет работы в России, это будет не трудно. Придеться перенять их увлечения, будть то рыбалка или еще что либо.   
Общение надо вывести за пределы офиса и за пределы рабочих будней. Все это поможет еще больше понять текущую ситуацию и поможет действовать эффективно.  
  
Но такая дружба должна быть исренней и не в коем случае не показной, как показная улыка на лице иностраца.  
  
С уважением, Андрей В. Петросян