

М. Кетс де Врис • С. Шекшня • К. Коротов • Э. Флорент-Треysi

НОВЫЕ ЛИДЕРЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



Рубен Варданян



Ольга Савицкер



Ростам Таубико



Дмитрий Винницин



Оги Фабелла



Яков Мофффе



Михаил



Ходорковский

Мария Ильина



Станислав Шекшня

**Новые лидеры
российского бизнеса**

«Альпина Диджитал»

2011

Шекшня С. В.

Новые лидеры российского бизнеса / С. В. Шекшня — «Альпина Диджитал», 2011

Книга адресована всем читателям, стремящимся понять, какие обстоятельства и качества делают человека или компанию лидером, как складываются взаимоотношения лидеров и общества, может ли удачливый предприниматель стать образцом для подражания и даже национальным героем. Такие фамилии, как Вардanian, Тарико, Слуцкер, Зимин, Ильина, Иоффе, навсегда связаны со становлением современного российского бизнеса. И как бы ни сложилась судьба Ходорковского, его имя также вошло в летопись нашей страны как создателя крупнейшей компании. Предлагаемая книга обобщает историю формирования успешных российских компаний, возглавляемых этими людьми. Особое внимание в ней уделяется роли их руководителей не только в рамках компаний или бизнес-сообщества, но и в развитии российского общества в целом. 2-е издание.

© Шекшня С. В., 2011

© Альпина Диджитал, 2011

Содержание

Благодарности	6
Предисловие	8
Информационная база	10
Целевая аудитория	11
«Дорожная карта»	12
Введение. Диалог Востока и Запада	15
Психология лидерства	24
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Станислав Шекшня, Манфред Кетс де Врис, Константин Коротов, Элизабет Флорент-Трейси Новые лидеры российского бизнеса

Перевод *М. Шалунова*

Редактор *О. Нижельская*

Технический редактор *А. Бохенек*

Корректор *Н. Барановская*

Компьютерная верстка *Е. Захарова*

Художник обложки *М. Соколова*

© Манфред Кетс де Врис, 2005

© Станислав Шекшня, 2005

© Константин Коротов, 2005

© Элизабет Флорент-Трейси, 2005

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина», 2011

Новые лидеры российского бизнеса / М. Кетс де Врис, С. Шекшня, К. Коротов, Э. Флорент-Трейси; Пер. с англ. 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
ISBN 978-5-9614-2433-1

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Благодарности

Один из самых известных персонажей русского фольклора – Баба-яга, которую часто называют Баба-яга Костяная Нога, за то, что, несмотря на свой аппетит, она похожа на скелет. Владения Бабы-яги – непроходимые леса России. Она охраняет границу между мирами живых и умерших, между реальным и потусторонним миром, между рациональностью и иррациональностью, между сознательным и подсознательным.

Вокруг избушки Бабы-яги, которая стоит на курьих ножках и может передвигаться, преследуя незваных гостей, возведен забор из костей жертв Бабы-яги, а пустые глазницы черепов излучают в ночи жуткий свет. Этот забор показывает всем проходящим через ворота, что они должны подготовиться к обряду инициации в подземный мир, испытанию, которое может закончиться или внезапной смертью, или прозрением, меняющим всю жизнь. Все зависит от смекалки и храбрости испытуемого.

Люди часто не понимают сущности Бабы-яги. Хотя обычно ее изображают ужасной старухой и чудовищем, она может быть доброй помощницей и мудрой советчицей. Она не положительная героиня, но и не отрицательная – да, она пожирает людей и украшает их костями забор, но, как и все силы природы, временами свирепые и дикие, она может быть милостивой. Баба-яга – уродливая старуха, но иногда она превращается в молодую красавицу. Она может дать совет и дарить героям с чистыми сердцами волшебные вещи. Ее дом – это одновременно и кладбище, и хранилище удивительного волшебства.

Могущественная Баба-яга открывает дорогу к мудрости, но и приносит смерть. Она разрушает, но она и собирает кости и орошает их живой и мертвой водой, напевая волшебные слова и возрождая человека. Баба-яга – волшебный символ проводника, помогающего людям на пути во взрослую жизнь, того, кто превращает молодежь в ответственных членов общества. Ее ступа (лоно) – символ жизни и рождения.

Герои и героини сказок о Бабе-яге часто приходят в ее владения в поисках мудрости, знаний и истины. В ее избушке, сердце преисподней, доме умерших предков, о чем свидетельствуют черепа, развешенные по стенам, происходят превращения. Все приходящие к ней либо получают угощение, либо сами становятся им. Она уничтожает и возрождает. В сказках о Бабе-яге люди образно проходят через смерть, темноту, депрессию или опыт возрождения.

Сказки о Бабе-яге чем-то похожи на ту загадку, которую представляет для внешнего мира история России. Приходящие на ее земли в поисках мудрости, знаний и истины рискуют. Но этот риск оправдан. Воскрешение, обновление и прозрение можно обрести лишь предприняв рискованное путешествие в потустороннее царство Бабы-яги. В этой книге мы старались найти знание и истину, которые открываются в таком путешествии.

Так же как в русских сказках герои ищут помощи Бабы-яги или других волшебных сил, при работе над этой книгой мы нуждались в советах и участии множества людей. Разрабатывая идеи, представленные в настоящей книге, мы беседовали с десятками людей из мира бизнеса, государственных учреждений, научных и учебных институтов. Невозможно переоценить их вклад в написание нашей книги. Мы благодарим всех, кто принимал участие в ее создании. Но, прежде всего, мы признательны лидерам, чьи истории в ней описаны. Мы бы хотели поблагодарить Якова Иоффе, Рустама Тарико, Михаила Ходорковского, Дмитрия Зимина, Оги Фабела II, Марию Ильину, Рубена Варданяна и Ольгу Слуцкер за их готовность откровенно говорить о себе и своем деле часто с вовсе не знакомыми им людьми. Без их участия эта книга никогда бы не вышла. Кроме того, мы хотели бы выразить признательность сотрудникам исследовательского департамента INSEAD, в особенности Лэндису Габилу, Анил Габа и Элисон Джеймс, за их поддержку. Мы также благодарны двум исследователям, Павлу Павловскому и Ирине Будриной, за помощь в работе над кейсами. Д-р Роберт Трейси, профессор истории Америки,

предоставил нам материалы по американским баронам-разбойникам XIX в. И конечно, мы не можем не поблагодарить Кэти Рейгштан за ее неугасаемый энтузиазм и непревзойденный профессионализм в процессе редактирования рукописи.

Манфред Кетс де Врис хотел бы выразить личную благодарность Юрию Маттисону и его команде проводников, живущих в горах Памира. Время, проведенное с этими сильными и добрыми людьми, помогло ему лучше понять русский характер и динамику отношений лидера и последователей в экстремальных ситуациях.

Станислав Шекшня хотел бы поблагодарить своих родителей и Господа Бога за свое появление на свет в то время и в той стране, где было легче наблюдать и осмысливать перемены, отраженные позднее в книге; своих российских партнеров и коллег по бизнесу, в особенности одного из героев книги, Дмитрия Борисовича Зимина, за уроки российского лидерства; профессоров Шилу Паффер и Даниела Маккарти за первые уроки в применении западных управленческих теорий к изучению лидерства в России.

Константин Коротов благодарит преподавателей INSEAD и Нью-йоркского университета, обучивших его методике исследований и давших ему солидную теоретическую базу, необходимую для исследования организаций. Особая благодарность – родителям, всегда поощрявшим его путешествия в неизведанные земли, и его семье – за поддержку на протяжении всего периода обучения и работы над этой книгой.

Элизабет Флорент-Трейси чрезвычайно благодарна профессору Манфреду Кетс де Врису за то, что он открыл для нее множество новых возможностей для саморазвития. Как писал Чосер: «Радостно он учился в мире и радостно учил... Хороший был он человек». Кроме того, она благодарит своего отца, Роберта Трейси, который в ответ на вопрос «Который час?» всегда подробно объяснял, как сделать часы, а также свою мать Кэрол, каждую неделю водившую ее в библиотеку.

Несмотря на то что мы благодарны многим за помощь и участие в написании книги, авторы берут на себя всю ответственность за содержание и возможные ошибки. Мы надеемся, что, написав эту книгу, мы смогли внести свой маленький вклад в развитие России. Рассказывая молодому поколению о лидерах, как о примере для подражания, мы надеемся помочь людям понять, каким образом бизнес-лидеры получают статус героев и связанную с этим ответственность. Надеемся, что, совершив собственное символическое путешествие к избушке Бабы-яги, мы все теперь будем лучше подготовлены к встрече с российским Диким Западом.

*Фонтенбло, Франция,
осень 2003*

Предисловие

Я не могу предсказать действий России.

Это – загадка, тайна, головоломка.

Уинстон Черчилль

Идея книги о новой российской бизнес-элите родилась в ходе исследования 1998 г., посвященного российским компаниям и их лидерам постперестроечного периода. Радикальные политические и экономические реформы Бориса Ельцина и действия ориентированных на рыночную политику членов правительства России привели к серьезным изменениям в российском обществе. Однако последствия подобных изменений были различными. Отрасли экономики, в которых функционировали нефтяные, высокотехнологичные компании и финансовые организации, выиграли в новой ситуации. Процветали некоторые частные предприятия. В то же время компании других сегментов промышленности прекратили свое существование в самом начале. Все авторы этой книги следили, каждый со своей точки зрения, за событиями, происходившими в стране. Мы решили объединить наши усилия и разгадать загадку вместе.

Это оказалось непросто. Тот факт, что Россия до сих пор пребывает в переходном периоде, в большой степени усложняет процесс понимания российских стилей руководства. Каждый раз, приезжая в Россию, мы, авторы, удивляемся тому, как все изменилось за прошедшее время. Разгадка тайны России усложняется разнообразием этой страны, в которой смешалось множество народностей, религий, языков и культур. Новые российские бизнес-лидеры времен первой волны перестройки принадлежали разным кругам: коммунистической партии, комсомолу, профессуре, промышленности и теневой экономике. Однако они часто демонстрировали сходные лидерские качества, сформированные, особыми российскими условиями на различных этапах развития например, аккумуляция власти в одних руках, манипулирование подчиненными, наличие нескольких стандартов поведения. С другой стороны, в течение десяти лет начиная с 1993 г. мы наблюдали возникновение новой категории бизнес-лидеров, добившихся успеха благодаря собственным усилиям и энергии, а не только благодаря политическим связям. Кроме того, женщины стали занимать высокие руководящие посты лишь в последнее время. Принимая во внимание все эти явления, в этой книге мы рассмотрели бизнес-лидеров обеих категорий: традиционных и нетрадиционных.

Мы занимались изучением этих компаний в условиях трансформации общества на протяжении последних пяти лет и объединили полученную информацию в семи примерах, посвященных российским лидерам из разных отраслей экономики. В некоторых компаниях, куда мы приезжали, сохранились видимые и скрытые черты советской инфраструктуры и мышления. Другие же, вдохновленные западной бизнес-практикой, полностью изменили организационную структуру, но все же сохранили чисто русские особенности. В этой книге мы расположили примеры и комментарии к ним в хронологическом порядке с тем, чтобы читатель мог представить себе развитие бизнес-парадигмы в России за последние десять лет.

В процессе изучения российских компаний мы выделили две категории лидеров, стоящих во главе успешных компаний. К первой категории относятся «русские» россияне, сохранившие настороженное отношение к западным компаниям. Они считают, что должны вступать в деловые отношения с западными партнерами с большой осторожностью. Они стараются создать 100 % российские компании. К другой категории относятся «глобальные» россияне, лидеры, получившие признание как в российском, так и в международном бизнес-сообществе, налаживая обмен знаниями и товарами между Россией и Западом. Многие из них ведут активную работу с зарубежными партнерами, выступая одновременно в роли и продавца, и покупателя. Некоторые компании, возглавляемые руководителями нового поколения, активно

привлекают иностранные инвестиции, продавая акции по всему миру. Некоторые довольно идеалистичны (иногда даже слишком) в своих представлениях о всемогуществе западных управленческих методик, и их постигает жестокое разочарование, когда выясняется, что в реальности все совершенно иначе.

Кроме того, мы отметили значительные изменения в характере российской рабочей силы. На новую ступень развития поднимается не только бизнес-практика, но и рабочие и служащие российских компаний. Появляется все больше людей с западным бизнес-образованием и опытом работы, а западные идеи и концепции занимают все больше места в расписаниях российских университетов. По мере усложнения задач, встающих перед компаниями, все увеличивающееся количество молодых талантливых менеджеров станет благословением и проклятием для руководителей высшего звена. Появилась необходимость в новых подходах к управлению талантами, и лидеры компаний, за которыми мы наблюдали, по-разному, иногда совершенно противоположными способами, решали проблему управления человеческими ресурсами. Некоторые относятся к сотрудникам, как к одноразовому инструменту, другие же считают их основным капиталом компании и вкладывают средства в их обучение и развитие как в профессиональном, так и в эмоциональном плане. Идея «управления кадрами» нова, и нам было интересно узнать о совершенных ошибках и полученных уроках у бизнес-руководителей, с которыми мы разговаривали. В наших примерах рассмотрены различные варианты стилей управления российскими организациями, корни которого в большинстве случаев уходят в патернализм.

Почему мы написали эту книгу? По мере развития глобальной экономики знакомство с поведением российских руководителей становится все более важным. Для того чтобы эффективно работать с российскими компаниями, западные партнеры и акционеры должны хорошо понимать стиль управления, способы ведения дел и ожидания, характерные для «русских» и «глобальных» российских бизнес-лидеров. Кроме того, определение основных управленческих ценностей и подходов становится весьма уместным в процессе предсказания и достижения необходимого уровня биржевой стоимости акций при работе с российскими компаниями. Понимание межкультурных различий и дополнительные характеристики будут способствовать достижению успеха при работе в России и с российскими компаниями, а также во многих странах Восточной Европы, ранее входивших в советский блок.

Информационная база

Эта книга вобрала в себя данные и материалы интервью, собиравшиеся в России на протяжении десяти лет, а также личный авторский опыт ведения дел в нашей стране. Два автора книги – россияне, один из них шесть лет руководил российскими компаниями, другой на протяжении девяти лет вел исследование и обучал российских менеджеров. Третий автор – американка, большую часть своей жизни прожившая во Франции. Четвертый автор в детстве жил в Голландии, но всю остальную часть жизни провел в других странах. Помимо культурной разницы между авторами книги существует различие во взглядах на организации, что ярко выражено в комментариях к примерам. Один из авторов придерживается стратегического подхода к анализу компаний, другой – когнитивного, а третий рассматривает компании с точки зрения культурных различий. При этом один из авторов склонен применять для анализа компаний клиническую парадигму. Мы считаем, что такое разнообразие точек зрения делает книгу еще более интересной.

В книгу вошли примеры из литературных произведений, в которых раскрывается русский характер и история страны. Другой источник – данные, собранные в ходе частых визитов в Россию нашими зарубежными соавторами.

Постижение основных моментов русской культуры, ее сходства с западной, а также философии управления углубит понимание процесса становления бизнес-лидеров российских компаний. Взаимодействие отличительных особенностей русской культуры и современного западного подхода к управлению формирует рамки, в которых мы анализируем компании в этой книге.

Второй источник данных для этой книги – беседы с российскими руководителями, занимающими высокие должности в известных компаниях, и результаты наблюдения за ними. В написании многих статей принимали участие российские ученые. Именно их взгляды демонстрируют различные составляющие российской компании и являются сердцем книги. Для описания примеров мы получили доступ к личным данным и истории профессиональных достижений нескольких российских лидеров. Мы беседовали с влиятельными руководителями высшего звена, предпринимателями и олигархами, чьи имена знакомы как в России, так и за рубежом. Мы опросили руководителей из разных сфер: банковской, нефтяной, сферы разработок программного обеспечения и потребительских товаров. Кроме того, мы собрали короткие примеры, которые хорошо иллюстрируют различные стили управления, описанные в книге. Таким образом, освещается весь спектр российского бизнеса, от небольших частных компаний до огромных холдингов, оказывающих влияние не только на экономическую, но и на политическую жизнь страны.

Целевая аудитория

Если российские бизнесмены хотят успешно участвовать в мировой экономике (а недавние общественные преобразования показали, что хотят), они должны определить наиболее эффективные варианты управления и структурирования компании и начать использовать их на практике. Принимая во внимание резкое увеличение количества стратегических альянсов, совместных предприятий, приобретений восточными и западными компаниями, для обеспечения эффективного сотрудничества необходимо хорошо понимать все нюансы управления российских руководителей. У российской экономики есть все шансы стать одной из самых развитых в мире. И весь остальной мир не может оставаться равнодушным.

Эта книга будет интересна не только русским и тем, кто работает в России, но и жителям стран Восточной Европы, входивших в советский блок. Данная целевая группа состоит не только из теоретиков, но и из практиков. Поскольку все данные получены из первых рук, наша книга позволит читателю взглянуть на работу российской компании изнутри. Это поможет понять, что значит работать с русскими. Консультантам, специалистам по кадровым вопросам, венчурным инвесторам и другим бизнесменам, сотрудничающим с российскими предпринимателями, эта книга будет интересна не только глубоким анализом культуры и характеров, но и практическими советами и мнениями, высказанными самими российскими руководителями. Кроме того, книгу можно использовать на занятиях при подготовке к MBA и во время семинаров, посвященных вопросам управления кадрами и лидерству.

«Дорожная карта»

Книга начинается с диалога между европейскими и российскими авторами книги. Этот разговор выполняет роль введения. Авторы обсуждают широкий спектр связанных с Россией вопросов. Диалог формирует особый характер книги: практичный, основанный на комментариях и высказываниях российских руководителей. Подобное сочетание позволяет читателю понять, не только что делают российские руководители, но и почему они это делают.

Вторая часть книги посвящена рассмотрению семи примеров. В главе 1 «Эволюция “Большевика”» рассказывается о том, как российский предприниматель возвращается в Россию после двадцатилетней «ссылки» во Францию, чтобы возглавить проводимое компанией Groupe Danone преобразование флагмана Советского Союза, кондитерской фабрики «Большевик». Опираясь на опыт, полученный во Франции, и на знание русской культуры, новый генеральный директор преобразовал фабрику «Большевик» и ввел ее в XXI век. Этот пример показывает, что приватизированные советские предприятия могут стать частью международных компаний. С определенными оговорками, конечно. Из примера становится ясно, что англосаксонский метод революционных изменений не всегда работает в компаниях Восточной Европы. Оказывается, что быстрые изменения, делегирование полномочий сотрудникам и плоская структура организации – обычные для западных фирм ценности – не всегда эффективны в краткосрочной перспективе; и, наконец, что даже такие понятия, как «доверие», «стратегия» и «лидерство», в разных культурах различны.

Глава 2 «Русский Стандарт» посвящена рассказу о том, как один из первых российских предпринимателей смог в начале 1990-х гг., когда предпринимательство только становилось законным, создать успешную компанию. Это именно российский вариант предпринимательства со следами советского патернализма и централизованной структурой контроля и управления. В этом примере рассказывается о попытках Рустама Тарико создать новый бизнес с западной организационной структурой. В этой главе обсуждаются вопросы, всегда возникающие при создании нового предприятия и проведении преобразований: переход от стадии незаметной компании-новичка до уровня более профессиональной компании, работа и воспитание собственных специалистов, стратегии долгосрочного роста и диверсификации, управление брендом и маркетинг. Все это описано с учетом российских особенностей.

Глава 3 «Михаил Ходорковский: человек с рублем» посвящена генеральному директору крупнейшей в России нефтяной компании Юкос. Этот бизнес-магнат, ставший в 2003 г. самым богатым человеком в России и одним из самых богатых людей в мире, начал свою бизнес-карьеру в эпоху горбачевской перестройки. Тогда он был комсомольским работником. Будучи главой нефтяной компании «Юкос-Сибнефть», крупнейшей российской нефтяной и газовой компании, он предвидел превращение олигархической организации (традиционной для российских компаний) в игрока на мировом нефтяном рынке. Он предстает перед читателем в образе человека, сочетающего в себе характеристики руководителя старой закалки, убежденного в том, что власть должна быть сосредоточена в одних руках, а жесткий контроль есть основной рычаг управления компанией, и в то же время черты современного бизнесмена, провозглашающего в компании Юкос принципы прозрачности и западный опыт. Запасы нефти Юкоса были сопоставимы с запасами крупнейших западных нефтяных компаний, что делало Юкос поистине глобальным игроком на этом рынке.

В главе 4 «Лед и пламя: создание в “дикой” России компании, котирующейся на Нью-Йоркской бирже» рассказывается история партнерства двух противоположностей: дерзкого молодого американского предпринимателя и умудренного опытом русского профессора. Вместе они создали «ВымпелКом» – российского оператора сотовой связи, превратившегося за десять лет из небольшой семейной фирмы в корпорацию с капиталом в 2 млрд. долл., коти-

рующуюся на Нью-Йоркской бирже, и общим числом подписчиков 5,5 млн. человек. Каждый из создателей внес свою лепту. Харизматический доктор Дмитрий Зимин, русский профессор, вдохновлял сотрудников на новые свершения и предоставлял им все условия для быстрой адаптации к стремительному росту и изменению компании. Не менее важны были его знание российской политической системы, связи в военной, научно-технической среде и настойчивость, позволившие ему создать обширные общественные контакты вне компании. Американский предприниматель Оги Фабелла II привнес в компанию превосходные знания, которыми не обладал ни один из конкурентов, и стал связующим звеном между миром и компанией «ВымпелКом», превратившейся в последствии в быстрорастущий финансовый сектор. Именно Фабелла предложил дерзкий ход – выставить акции компании на бирже. Так «ВымпелКом» стал первой российской компанией, чьи акции котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже.

В главе 5 «Передовая Россия: высокотехнологичные компании-новички и выживание в новом “смутном времени”» рассказывается о типичной маленькой компании, состоявшей из трех специалистов по программному обеспечению с прекрасной квалификацией, но довольно наивными убеждениями, и желанием испытать собственные предпринимательские способности. После нескольких месяцев работы с советскими заводами, образовательными учреждениями и исследовательскими организациями будущие предприниматели ознакомились с западным стилем управления, работая в первой совместной западно-российской компании. Хотя это был прекрасный опыт, предприниматели с сожалением запомнили лишь авторитарный и депотичный характер своего западного начальника. Прошло десять лет, и их компания успешно сотрудничает с американской фирмой. Центр этого раздела – Мария Ильина, которая сама сейчас принимает новый стиль руководства: из прежней «тети Маши» она превращается в лидера, исполняющего еще и формирующую функцию в компании. Это доказательство того, что в России процветает предпринимательство «гаражного типа».

Глава 6 «Тройка Диалог» рассказывает о деятельности Рубена Варданяна, президента и одного из основателей компании «Тройка Диалог», старейшего российского инвестиционного банка. Под управлением Варданяна «Тройка Диалог» из небольшой инвестиционной фирмы превратилась в инвестиционный банк, предоставляющий полный пакет услуг, и стала лидером на российской фондовой бирже. В 1996 г. Варданян создал компанию по управлению активами, открыв для нее новое направление в бизнесе. С тех пор управляющая компания «Тройка Диалог» завоевала лидирующие позиции на рынке.

Последний пример в главе 7 «World Class: герои России» посвящен Ольге Слуцкер, основателю компании World Class, сети фитнес-центров в Москве. Ее называют «одной из самых ярких бизнес-леди современной России». Фитнес-индустрия в России началась, когда Слуцкер и ее партнер открыли в Москве франчайзинг зарубежного фитнес-клуба. Вскоре Слуцкер прекратила работу с партнером и открыла собственную 100 % российскую сеть клубов. Без участия сторонних инвесторов она создала полностью российскую организацию, удачно воплотившую в себе все лучшие западные бизнес-практики. Ее цель в некотором смысле уникальна: она хочет, чтобы все русские занялись собой и стали «героями».

В последней главе авторы рассматривают вопросы, связанные с человеческими ресурсами. В этой главе обсуждаются полученные уроки. Считается, что развитие менеджмента ускоряет изменение той сферы мировоззрения, которая влияет на управленческие методики в России. Авторы выдвигают несколько предположений о том, как можно сформировать более эффективное поведение на работе. Для создания высокоэффективных компаний необходимо развить дух предпринимательства. И наконец, авторы анализируют распространенный стиль управления в компаниях, демократический централизм и стремление к жесткому лидерству. Считается, что, если российские компании хотят повысить свою эффективность, они должны изменить этот способ принятия решений, оставшийся еще с советских времен, и делегировать

руководящие полномочия. Авторы говорят и о возможных путях увеличения производительности компаний.

Мы надеемся, что, прочитав эту книгу, зарубежные читатели станут лучше понимать русский национальный характер, особенности управления и смогут эффективнее работать в России. Кроме того, нам бы хотелось, чтобы и российские читатели, проанализировав взгляд на себя и свой бизнес со стороны, смогли найти способы усовершенствовать работу своих компаний. Российским читателям эта книга поможет объединить два мира: мир будущего нового поколения и советский мир бюрократии с его устаревшими идеями и ценностями. Мы понимаем, что изменения будут болезненными. Но не надо забывать слова французского писателя Франсуа де Ларошфуко: «Единственная неизменная вещь в жизни – изменения». Преобразование страны начинается с изменения психологии ее жителей.

Введение. Диалог Востока и Запада

Русские слишком мало знают о России.
Александр Пушкин

*Ты и убогая,
Ты и обильная,
Ты и могучая,
Ты и бессильная,
Матушка-Русь!*
Николай Некрасов

В этом разделе представлены отрывки из разговора, который состоялся между «западными» и российскими авторами книги. В нем нашли свое отражение многие мифы европейцев и американцев о русских. Реальная беседа, послужившая основой для данной главы, произошла в мрачном доме отдыха в пригороде Петропавловска-Камчатского, самого большого города полуострова Камчатка. Хотя этот город и расположен в живописной местности в окружении гор, европейцам он кажется совсем обветшалым, с разрушающимися домами и малочисленным населением, приехавшим когда-то на этот край российской земли не по своей воле. После бурно растущей Москвы или величественного Санкт-Петербурга Петропавловск показывает совсем иное лицо России. Впрочем где, как не в Петропавловске-Камчатском, который французы называли бы «la Russie profonde» – российской глубинкой, вести разговор о России и о том, что думают о ней сегодня на Западе..

Русский бизнесмен (Восток): Спустя сто лет после смерти Петра I Александр Сергеевич Пушкин сказал, что первый российский император «в Европу прорубил окно» и теперь Россия «ногою твердой» стоит в Европе. Еще через сто лет другой русский поэт Александр Блок назвал русских «скифами и азиатами с раскосыми и жадными очами». Вопрос о культурной принадлежности и судьбе России стар, как мир. Какими же глазами Запад смотрит на Россию сегодня? Считается ли она частью Европы, Азии или самостоятельным образованием?

Западный профессор (Запад): Американцы все еще воспринимают Россию, как отдельно существующую страну, а европейцы уже считают ее частью Европы. Большинство иностранцев слышали о Москве и Санкт-Петербурге, а некоторые и бывали там. Они даже могут иметь некоторое представление о других регионах России, например о Сибири, но они ничего не знают о Дальнем Востоке или юге России. Они не осознают близость некоторых регионов к таким странам, как Корея, Китай, Япония, и мусульманским государствам. Для них Россия – это долгие зимы, икра и водка. Некоторые образованные европейцы и американцы, возможно, читали русских классиков: Тургенева, Чехова, Толстого и Достоевского. Но простой человек на улице вряд ли понимает, что Россия, как и Америка, долгое время была котлом, в котором смешивались различные этнические группы. Большинство русских, проследив свою родословную, поймут, что несут в себе генетические характеристики нескольких народностей. Это повлияло на прошлое России и, скорее всего, окажет влияние на будущее. А как Вы оцениваете сложившуюся в России ситуацию?

(Восток): Российская империя, формировавшаяся в XVI–XX вв., действительно была многонациональной страной, в которой говорили более чем на ста различных языках. Но даже до этого, во времена Киевской Руси и удельных княжеств XII–XV вв., ощущалось сильное влияние иностранных культур, в особенности Польши и татар. Однако главными на территории

были русский язык, православная церковь и «русский» образ жизни. Культуры национальных меньшинств если и не притеснялись, то существовали лишь на строго ограниченной территории, занимаемой небольшими этническими группами. Конечно, русская культура вобрала в себя черты других культур, но они не смешались. Русские любят шашлык и плов, им нравятся грузинские танцы, но пока дальше этого они не пошли.

Семьдесят лет коммунистического режима не изменили основ, хотя общественные преобразования привели к массовым миграциям, в результате которых большое число русских стали жить в национальных республиках. Несмотря на родственные связи с другими национальностями, русские всегда старались сохранить свой язык, культуру и традиции. При этом представители других народов очень часто полностью интегрировались в русскую культуру. Ленин критиковал Сталина (грузина) и Дзержинского (поляка) за то, что они стали «слишком» русскими и слишком сильно притесняли национальные меньшинства.

После распада Советского Союза национальные республики отделились, и в настоящий момент 80 % населения Российской Федерации составляют русские. Основная национальность и культура – русская. И бизнес-практика полностью это подтверждает.

Сейчас на первый план выходят не культурные, а региональные экономические и социальные отличия. В стране есть несколько «Россий». Москва – это практически независимое государство, центр абсолютной власти, в том числе и финансовой. По некоторым оценкам на долю Москвы приходится 80 % доходов страны.

В России есть и другие регионы со своими бизнес-традициями, инфраструктурой и мягким климатом, например, Южная Россия и Южная Сибирь. Есть бизнес-центры в Центральной России: Новгород, Нижний Новгород, но существуют и обширные сельские территории с вымирающими деревнями и стариками, чьи дети и внуки уехали в города. Есть стремительно развивающаяся Западная Сибирь, богатая нефтью, а рядом – регионы, вроде Камчатки и Магадана, куда людей сгоняли на поселение. В этих районах упадок продолжается из-за тяжелых жизненных условий. Чтобы понять ситуацию, сложившуюся в России на сегодняшний момент, необходимо помнить об этих различиях.

В целом будущее корпорации «Россия» до сих пор не ясно. И это довольно характерно для нашей страны в целом. Ее будущее всегда было сложно предсказать. Однако подобная неопределенность влияет и на окружающий мир. В истории России было много периодов агрессивности, консерватизма, ксенофобии. Некоторые из этих тенденций до сих пор живы. И сегодня мы видим много насилия, агрессивности и некоторые признаки хаоса. Но есть и заметные сдвиги в лучшую сторону.

Мне интересно другое: почему остальной мир интересуют события, происходящие в России? Экономика страны по сравнению с западными державами слаба. В стране – устаревшая инфраструктура, коррумпированное правительство и пассивное население. Разве может современная Россия быть интересной для развитого мира?

(Запад): Китайский иероглиф, используемый для слова «перемены», так же означает «рискованная возможность». В этом заключается ответ на ваш вопрос: мы можем чему-то научиться на примере преобразования страны. Противоречия и парадоксы российской жизни могут многое рассказать другим странам о переменах. Некоторым интересно посмотреть, как Россия залечивает «рану», полученную после потери былой значимости в мире. Что-то похожее произошло в свое время с Австрией, Францией и Англией. Всем этим странам пришлось оставить имперские амбиции.

Вернемся к вашему вопросу. Среди причин, по которым людям интересно, что происходит в России, есть одна, совершенно прагматического характера. Наличие у страны ядерного потенциала гарантирует пристальное к ней внимание. Как говорил Аль Капоне: «С пистолетом и улыбкой вы добьетесь гораздо большего, чем только с улыбкой». Если государство обладает

мощью, способной несколько раз уничтожить весь мир, на него будут обращать внимание. А в случае с российским военным потенциалом многих волнует вопрос, что произойдет при распаде страны. Кроме того, люди боятся, что оружие массового уничтожения попадет в руки террористов, что вполне вероятно.

Кроме того, наряду с военной мощью (пусть и не столь значительной, как в прошлом) для России характерен высокий уровень образованности населения. В стране удивительным образом сосуществуют полная отсталость (особенно в сельских глубинках) и лучшие в мире технические умы.

Не надо забывать и о масштабах вашей страны. Она занимает довольно большую часть света, точнее говоря, одну седьмую поверхности земного шара. Россия обладает богатыми природными ресурсами: нефтью, газом и другими полезными ископаемыми. Предпринимателям из других стран не хватает этих ресурсов. Поэтому в глазах многих бизнесменов Россия представляется весьма привлекательной ареной «игры» в XXI веке. Можно сказать, что страх и жадность подогревают интерес к России. Но, к счастью, помимо этого есть люди, которые после долгого периода холодной войны хотели бы оказать помощь в создании нового демократического общества. В Западной Европе после окончания Второй мировой войны существовал «План Маршала». Некоторые люди считают, что и в России можно таким образом построить новое общество. Однако это не произойдет за одну ночь.

(Восток): В контексте формирования нового общества стоит обратить внимание на некоторые факты российской истории. Например, в 1993–2003 гг. в России появилось миллиардеров больше, чем во всех развивающихся странах, вместе взятых. Однако гораздо более интересен второй уровень пирамиды богатства: в России тысячи мультимиллионеров и несколько сот тысяч людей, чей доход превышает 1 млн. долл. США в год (по официальным данным в России ежегодный доход на душу населения составляет 2,4 тыс. долл. США). В то время как олигархи в основном сделали первоначальное состояние, приобретая государственные активы по чисто символической цене в период приватизации и активно эксплуатируя природные ресурсы, значительная часть второй группы заработала свое состояние упорным трудом.

Именно эти люди инициировали большинство экономических и социальных перемен, произошедших в России, в том числе и значительный экономический рост в начале 2000 гг. Иностранные инвестиции сыграли в России не столь заметную роль, как в Китае. Как ни странно, можно даже сказать, что финансовый кризис 1998 г. был для России удачей. Финансовая изоляция и статус изгоя заставили мобилизовать внутренние ресурсы. В годы перестройки западные управленческие методики восхищали наших соотечественников, и большинство российских бизнесменов стремились как можно лучше их освоить. Однако когда многие из этих методов и принеся их с собой западные менеджеры не смогли в одночасье сотворить «золотых гор», россияне сильно разочаровались в западном управлении. Тогда начали вспоминать о традиционных методах ведения бизнеса, подумали, что можно пользоваться ими при определенной модификации. В результате российские бизнесмены начали создавать собственные методы управления организациями и людьми, соответствующие российским условиям и традиционным социальным институтам. Сегодня мы видим развитие этих попыток создания «российской модели управления».

Отдельно следует отметить роль молодого поколения, которое является главной движущей силой позитивных перемен. Молодые предприниматели взяли инициативу на себя. Они быстро учатся и осваивают передовые методы иностранных компаний. Многонациональные корпорации и другие зарубежные фирмы, пришедшие на российский рынок, подсказали им много полезных идей. Но российские бизнесмены проделали огромную работу, самостоятельно перестроив и приспособив свои компании к сложившейся ситуации, несмотря на почти полное

отсутствие поддержки государства, особенно в период правления Ельцина. В России именно бизнес-сообщество являлось катализатором экономических и социальных преобразований, которые прошли в очень неблагоприятных условиях.

Но давайте вернемся к вашим словам о том, с чем Россия ассоциируется на Западе. Когда иностранцев спрашивают, почему они считают Россию одновременно загадочной и привлекательной, они чаще всего отвечают: из-за ее размеров и непредсказуемости.

(Запад): Конечно, фактор непредсказуемости играет определенную роль. Мощь и непредсказуемость являются важными характеристиками России. Удивляет сочетание большой активности и полной пассивности: русские либо работают на пределе возможностей, либо находятся в состоянии полного бездействия.

Различные мифы, легенды и сказки могут помочь раскрыть нам некоторые стороны русского характера. И в этом контексте важным для формирования лица нации является выбор «героев».

(Восток): Самый известный русский герой – богатырь Илья Муромец, ставший главным действующим лицом многих былин XII–XIII в. По легенде он не мог ходить и тридцать три года просидел без движения. Потом вдруг почувствовал силу, встал и пошел сражаться с врагами Руси.

Другой герой русских сказок – Иванушка-дурачок. Один из его вариантов – Емеля, младший сын крестьянина, весь день мечтающий и валяющийся на печи. Однажды невестки решили заставить его немного поработать и попросили принести воды из реки. Набирая воду, Емеля поймал волшебную щуку. Щука сказала ему: «Если выпустишь меня, исполню любое твоё желание!» Ну и как думаете, что он попросил? Емеля сказал, что хочет также лежать на печи и чтобы его все оставили в покое.

Русский историк Михаил Погодин, живший в XIX в., сравнивал русских людей и российское правительство с Иванушкой-дурачком, который «спит, пока его братья работают; понимает, насколько умен и силен, только перед лицом угрозы или подвига. Но когда все заканчивается, он снова ложится на печь и засыпает».

На Иванушку чем-то похож Манилов, герой поэмы Гоголя «Мертвые души», мечтавший построить мост между своим маленьким городком и Санкт-Петербургом, чтобы однажды встретиться с Царем. Как и Иванушка, он так и не продвинулся дальше мечтаний. Герои этих произведений олицетворяют основные черты русского национального характера: ожидание чуда, которое изменит жизнь к лучшему. Это сильно отличает русских от американцев, для которых более привычно настроение «я могу это сделать». В глазах некоторых русских счастье, богатство и напряженный труд не связаны между собой. Хорошая жизнь наступает сама по себе. В России удивляют постоянные колебания между пассивностью и энтузиазмом, наивностью и сообразительностью, грубостью и сентиментальностью. В сказках, кроме того, проявляется двойственность русского характера: резкая смена настроения и манеры поведения.

(Запад): Если рассматривать этот вопрос (переходы от активности к пассивности) с клинической точки зрения, можно сделать некоторые выводы относительно русской модели развития ребенка. В какой степени родители обеспечивают безопасное окружение для своего ребенка? Исследования в области детского развития показали, что предвестниками резких смен настроения во взрослом возрасте являются частые вспышки гнева. Что родители делают, чтобы успокоить ребенка? Каково в семье отношение к эмоциям? Возможно, родители недостаточно последовательны в своих действиях, по-разному ведут себя в обществе и в семье. Говоря о таком различии в поведении, я, прежде всего, имею в виду период, когда идеализация коммунистической системы превратилась в ритуал. Дома родители говорили одно, но при

этом учили детей вести себя на улице совершенно по-иному. Они должны были продолжать идеологическую линию Коммунистической партии.

(Восток): Почти двести лет назад русский поэт А.С. Хомяков сказал: «В русском семейном укладе... секрет величия России». Я не совсем с ним согласен, но его слова многое говорят о жизни русского общества. Традиционно русская семья большая, под одной крышей живут несколько поколений. Даже в 1917 г. накануне революции 75 % населения жили в сельской местности. Во главе стоял старейший член семьи, трудоспособный дед или его старший сын. Если вспомнить, что тяжелая работа и недоедание делали свое дело (в дореволюционной России средняя продолжительность жизни составляла всего 32 года), последний вариант встречался довольно часто. Мужчины проводили большую часть времени в поле или в городе (зимой).

Женщины занимались детьми и домом. Мать в семье всегда имела меньше влияния по сравнению с отцом. Основной ее задачей было счастье мужа, причем любой ценой. В семьях часто встречались случаи насилия. Некоторые эпизоды в романе Достоевского «Братья Карамазовы» весьма красноречивы. Порка и побои были обычным воспитательным приемом. Отец бил не только ребенка, но и жену. Даже если мать любила своего ребенка, она не могла защитить его. Кроме того, уставшие от домашних хлопот и побоев мужа, женщины нередко сами били детей. Периоды любви чередовались с периодами ненависти. Позднее такой подход к воспитанию детей стал нормой в русских семьях. Возможно, это еще одна причина неуверенности русских людей и формирования типичных для них защитных механизмов.

(Запад): То, как проявляется власть в семье, во многом определяет дальнейшее отношение ребенка к жизни. Ведь первая в нашей жизни организация – это именно семья. В русской семье, в том виде, как Вы описали, наблюдается большая разница между авторитетом отца и матери. В этой связи можно задаться вопросом: как отразились на последующей жизни ребенка чувства беспомощности, унижения и злобы, возникавшие, когда он видел, как его мать бьют, а он не может ее защитить? Что чувствовал мальчик, когда били его самого? Помимо этого наблюдается различие в отношениях ребенка с отцом и матерью. Отец был жестоким, часто пьющим, а мать заботливым родителем. В результате картине мира, формировавшейся в сознании ребенка, не хватало целостности. Чаще всего это приводило к вспыльчивости. Ведь чувство униженности должно получить выход.

(Восток): Русские знают об этой особенности своего характера. В XIX в. русский историк Владимир Ключевский попытался найти этому научное объяснение. Согласно его теории основа русского национального характера сформировалась в период создания нации, т. е. с XII по XV вв., на территории вокруг Москвы и верховий Волги. Русские поселились там, спасаясь от набегов. Однако условия жизни в этой местности оказались очень суровыми: им приходилось переживать долгие зимы с малым количеством солнечных дней, чередовавшиеся с коротким летом. Люди должны были много работать, чтобы вырастить и собрать урожай к зиме, а зимой им было нечего делать. В то же время вокруг было полно диких зверей, кочевников и разбойников. Жизнь была совершенно непредсказуема. Люди жили лишь сегодняшним днем. Если удавалось дожить до завтра, ты был счастливым человеком. Согласитесь, в подобных условиях редко задумываются о будущем.

(Запад): Историк, о котором Вы говорите, объяснил черты национального характера климатическими особенностями. Если брать за основу климат, можно было бы сделать такие же выводы относительно северных европейских стран. Но в этих регионах ситуация совершенно иная. Возможное объяснение состоит в том, что в скандинавских странах женщинам

отводилась другая роль. Пока викинги «грабили и разоряли» в походах, их жены оставались дома и вели хозяйство. В результате их женщины стали сильными и независимыми. Таким образом, я хочу сказать, что помимо климатических объяснений надо учитывать условия, в которых развивались те или иные характеры.

(Восток): Ключевский говорил о климате и географическом положении, чтобы объяснить резкие смены настроения, типичные для русского характера и встречающиеся в Норвегии и Финляндии, странах со сходными условиями жизни. По его словам, различие авторитета отца и матери стало результатом того, что именно мужчины обеспечивали семью едой. Женщины были не только менее умелыми охотниками и скотоводами, им также трудно было возделывать совершенно неплодородную землю. Нельзя переоценить значимость географического положения в русской жизни. Как сказал Петр Чаадаев: «Вся наша история [есть] продукт природы огромной земли, которую мы получили во владение. Именно земля разбросала нас по разным сторонам и разъединила нас в первые же дни нашего существования. Она воспитала в нас слепую покорность внешним силам и любой власти, которая заявит о своих правах».

(Запад): Скорее всего, важную роль в формировании характера играет религия. Русская православная церковь не проповедует активное действие. Это иерархичная религия с четкой структурой. И возвращаясь к вопросу о женщинах, нужно сказать, что в этой системе русским женщинам отведено довольно скромное место. Протестантская церковь проповедует большее равенство полов. Кроме того, в протестантизме большое внимание уделяется усердному труду, поскольку считается, что трудолюбивый человек попадет в рай. Православная же церковь не подчеркивает важность труда. Но помимо религии не стоит забывать о длительном периоде крепостничества, сохранившегося в России до XIX в.

(Восток): Причины, по которым крепостничество продержалось так долго, опять возвращают нас к вопросу о пассивности русских. Когда в 1861 г. крепостничество было отменено, многие освобожденные крестьяне отказались покидать своих хозяев. Некоторые так и не купили собственную землю и не начали работать. В результате многие умерли от голода.

Старая система давала им ощущение стабильности: землевладелец мог распоряжаться их жизнями и временем, но был обязан и заботиться о них. Слишком часто мы думаем о крепостничестве, только как о рабстве и жестоком обращении со стороны землевладельца. Конечно, случались ужасные вещи, но здесь была и положительная сторона. Землевладелец не только заставлял крестьян платить подати и отдавал их в армию, но и следил за их здоровьем и образованием, обеспечивал порядок. В неурожайные годы землевладельцы кормили крестьян. Как и в других случаях, люди по-разному относились друг к другу. Одни землевладельцы были более добрыми, другие более жестокими, но такова была жизнь, это был «общественный договор». Веками люди жили по таким правилам и зависели друг от друга. Можно считать, что взаимозависимость стала основной чертой русского национального характера.

Отношения «землевладелец – крепостной» не развивались ровно. Крестьяне и дворовые могли годами слушаться своего хозяина и вдруг поднимали мятеж, сжигали поместье и устраивали резню. Возмущение поступками хозяина накапливалось и вдруг выплескивалось наружу. Слова Пушкина «Не приведи Бог видеть русский бунт, бессмысленный и беспощадный» неоднократно цитировались после 1828 г. С каждым разом такое возмущение приобретало все более грозные формы. Но как только бунтовщики наталкивались на мало-мальски серьезное препятствие, бежали они... обратно к хозяину, за защитой. Емельян Пугачев, два года наводивший ужас на российское дворянство и даже угрожавший Екатерине Великой, был выдан властям его ближайшими сообщниками после нескольких серьезных поражений. Предателей казнили вместе с главарем. Крестьянские восстания всегда жестоко подавлялись. В

1921 г. правительство большевиков отправило своих лучших генералов, авиацию, артиллерию, танки и десятки тысяч солдат для подавления крестьянского восстания в Тамбове. Сотни тысяч человек были убиты и сосланы в Сибирь. Но важно помнить, что подобные методы предотвратили случаи повторных восстаний до конца XX в.

С другой стороны, несмотря на то, что землевладельцы и крестьяне жили бок о бок, они мало знали и мало понимали друг друга. Это были практически две разные нации, настолько отличались их образы жизни. Дворянство могло получать лучшее европейское образование и продукты европейской цивилизации, они жили по европейским нормам и даже разговаривали между собой на французском языке. Слуги, которых дворяне называли «русскими», подчеркивая тем самым их особый статус «нации в себе», жили той же жизнью, что и их предки в XVI в. Всем известно, что, если вы не понимаете своих последователей, вы не можете ими руководить, а когда два человека не понимают друг друга, они начинают бояться и не доверять друг другу. Именно это чаще всего и происходило в отношениях землевладельцев и крестьян, а позднее перешло и на отношения лидера и последователей.

Другое отрицательное наследие крепостничества – разрушение предпринимательского духа. При наличии отношений «хозяин – слуга» и взаимозависимости было трудно, а подчас и невозможно организовать собственное дело. Люди вели себя пассивно, они не проявляли инициативы и не хотели рисковать. Конечно, были исключения. Предпринимательство все-таки существовало в России, но, как и во многих других странах, его представители не принадлежали к двум основным классам России – землевладельцам (дворянам) и крестьянам (крепостным). По большей части торговлей, легкой промышленностью, а позднее и сталелитейным, чугунным делом и добычей угля и нефти занимались крестьяне с Урала, Сибири, северо-западных и южных районов – территорий, где крепостничество было слабым. Как и в других странах, этнические и религиозные меньшинства (евреи, греки, татары, немцы, старообрядцы и протестанты), несмотря на все гонения, сыграли важную роль в развитии российской экономики, организовав первые компании в сфере услуг, текстильные мануфактуры, пивоварни и заводы.

(Запад): В сильно регламентированном обществе люди всегда найдут способы увернуться от этой регламентации. Они придумают что-то новое. Даже в самых регламентированных обществах всегда будет место для предпринимательства. Оно может по-разному называться. В коммунистическом обществе его даже считают преступлением.

(Восток): Да, некоторая доля предпринимательского духа и импровизации присутствует всегда. Возможно, это в какой-то мере повлияло на русский национальный характер, поскольку нам часто приходилось действовать в совершенно непредсказуемых и невероятных ситуациях. Творческий подход был всегда, но ему не хватало организационной базы.

(Запад): В ситуации активного государственного вмешательства (коммунистическая система лучший тому пример) различные типы предпринимателей находят для себя всевозможные лазейки. Их действия могут быть незаметны, но они есть. Такие люди стараются оставаться незамеченными, потому что при советской системе быть заметным стало опасно.

(Восток): При советской системе выросли многие талантливые предприниматели, некоторые из них сегодня успешно работают за границей и в России. Другие, к сожалению, исчезли, зачастую не без помощи государства. Система была очень строгой и жестокой, поэтому поиск подобных «лазеек» был не безопасен. Всегда существовала вероятность провести остаток жизни в тюрьме. Тем не менее многие продолжали предоставлять различные профессиональные услуги. Большие деньги вращались в сфере торговли твердой валютой, спекуляции продук-

тами, одеждой и автомобилями. Успешно функционировали подпольные производства обуви, ювелирных украшений и одежды.

(Запад): Давайте поподробнее поговорим о том, как недавнее прошлое повлияло на мировоззрение людей. Каково было жить при коммунизме? Например, что значило быть ребенком в эпоху Брежнева, период полного застоя?

(Восток): Коммунизм прекратил свое существование относительно недавно, и жизнь простых россиян почти не изменилась. История России насчитывает тысячелетие абсолютной монархии, рабства, крепостничества, религиозных гонений. Все это не способствовало формированию практики свободного выражения личности. Русские всегда считали внешний мир источником опасности. Они сдержанны и не общаются с незнакомцам. Они справедливо рассуждают: мы не знаем этого человека, а вдруг он окажется опасным. На то, чтобы завоевать их доверие, уходит много времени. Русские часто предпочитают промолчать и подчиниться, чтобы избежать возможных неприятностей. Причин тому много в истории. На всех уровнях общества, от низших до самых высоких, всегда были царские шпионы. Их донос означал неминуемые страдания, изгнание и смерть. При Сталине система доносов достигла своего апогея. Четверть взрослого населения страны служили в секретных службах.

(Запад): Возвращаясь к вопросу о доверии. Это основа развития личности. Кроме того, это необходимый элемент при создании крупных организаций. Доверие позволяет вести конструктивный диалог, обеспечивает преданность делу и ответственность. Доверие формируется в семье. Если в семье его нет, это окажет серьезное влияние на жизнь ребенка в будущем. Подозреваю, что в случае с русскими семьями в тесном семейном кругу были доверительные отношения, но родители учили своих детей быть осторожными в чрезвычайно опасном внешнем мире. Видимо, эти предостережения не прошли бесследно. Интересно, что годы подобного воздействия могли сделать с человеческим разумом. Представьте себе, какое влияние Коммунистическая партия оказала на развитие характера практически каждого человека. Почти шестьдесят или семьдесят лет «промывки мозгов»!

(Восток): На самом деле проблемы с доверием возникли не только при коммунистическом режиме. Они были характерны и для монархии. Взгляните на российских лидеров. Иван Грозный убил или отправил в изгнание почти всех своих ближайших соратников. Петр Великий жаловался на то, что вокруг него «одни воры и трусы, которым нельзя доверять». Сталин, в конце концов, стал параноиком, заставлял членов политбюро следить друг за другом, а иногда убивал кого-то из них.

В то же время у каждого руководителя были свои доверенные лица, люди, на которых они могли положиться. Первые московские цари опирались на Боярскую думу, влиятельное собрание представителей старинных фамилий, обладавших большой властью. Молодой Иван Грозный со своими подвижниками игнорировали этот орган. Позднее царь перехитрил Думу, лишив ее влияния. Кроме того, он избавился от всех ближайших соратников, заменив их представителями менее знатных родов. Петр Великий создал совет из своих приятелей молодости: Лефорта (франко-швейцарского происхождения), шотландца Патрика Гордона и сына царского конюха Александра Меншикова. Позднее Петр сделал своими ближайшими советниками образованных выходцев из Западной Европы. Однако в конце жизни он доверял только своей второй жене Екатерине. Как показали государственные перевороты XVIII в., нельзя было доверять даже тщательно отобранному приближенному.

(Запад): Подобный недостаток доверия должен до сих пор оказывать влияние на стиль руководства и структуру организации. Как создать компании с высокими показателями в условиях недоверия? Как руководитель может делегировать полномочия, если нет доверия? Первая организация, с которой мы сталкиваемся, – наша семья. Если дома вам постоянно говорят: «Будь осторожен, не слишком откровенничай на улице», – эти слова отразятся на вашем дальнейшем поведении на работе. Когда талантливые люди приходят в российскую компанию, они редко идентифицируют себя с компанией, поскольку не доверяют курсу, выбранному их лидерами, и соответственно не верят в свое будущее в этой компании. В одном из описанных примеров рассказывается о том, как руководитель, многое вложивший в одного сотрудника, с огорчением узнал, что сотрудник переходит в другую компанию. Руководитель считает это предательством. В другом случае предприниматель неохотно признает, что друзья, помогавшие ему организовывать дело, стали бесполезны. Он с трудом приходит к мысли о том, что пора поставить на их место профессиональных руководителей.

Психология лидерства

(Восток): Принимая во внимание все, что нам известно о русском национальном характере, что вы можете сказать про эффективные методы управления людьми в России?

(Запад): Можно выделить различные стили руководства: французский, немецкий, англосаксонский, скандинавский и т. д. Я обнаружил сходство между русским стилем и французским, а также стилем некоторых африканских стран и бедуинских племен. В Африке лидера часто называют «Большой Человек». Россия – это система «демократического централизма». Первоначальные установки подобного стиля руководства достойны похвалы. Лидер – первый среди равных, группы советников. Он внимательно выслушивает их мнение и лишь потом принимает решение. В идеале демократический централизм предоставляет лидеру, как и любому другому члену группы, всего один голос. К сожалению, роль противовеса, которую выполняют советники, ослабевает, как только нарциссизм начинает поднимать свою безобразную голову и лидер прибирает к рукам все больше и больше власти. Вскоре власть искажается. Власть – это наркотик. Чем больше ее у вас, тем больше вам ее хочется. То, что когда-то было демократическим централизмом и поощряло вклад каждого участника, превратилось в стиль руководства с минимальными сдерживающими силами. Однако, надо сказать, что в этом есть и положительные стороны: лидер ощущает ответственность за своих людей, как, например, в случае отношений между помещиком и его крепостными крестьянами.

Нарциссизм лежит в основе лидерства. Клинические исследования показали, что многие лидеры обладают значительной долей нарциссизма. Наличие здорового нарциссизма – предпосылка к достижению руководящих постов. По этому признаку можно предсказать, кто станет во главе организации. Нарциссизм развивает творческие наклонности, уверенность в себе и своей правоте, чем бы человек ни занимался. «Мания величия» нарциссического лидера или твердое убеждение в том, что перед его группой, компанией или страной стоит особая миссия, усиливает лояльность и единство группы. Однако нарциссизм может оказаться смертоносным наркотиком. Это основная составляющая успеха, но передозировка может быть смертельной.

Теоретически можно различать две формы нарциссизма: конструктивный и реактивный нарциссизм^[1]. У лидеров с более конструктивной формой нарциссизма было счастливое детство. Своевременное разочарование в близких сформировало в них прочную самооценку и ощущение внутренней уверенности. Подобным людям не приходится искажать реальность, чтобы справиться с различными разочарованиями, их не обуревают приступы беспокойства. Они полны позитивной энергии и высоко себя ценят. Поскольку для лидеров этого типа характерно ощущение равновесия, компании, которые они возглавляют, не столь необходимы им для удовлетворения собственного ментального баланса, поэтому они менее подвержены их капризам.

Однако гораздо чаще встречается другая категория лидеров – реактивный тип. Эти люди (по разным причинам) гораздо сложнее пережили процесс взросления. Присущие детскому и переходному возрасту разочарования, связанные с отношениями ребенка и его близких, не прошли спокойно. В связи с этим не совсем позитивным опытом их самооценка менее стабильна, чем у конструктивных нарциссистов. Это порождает чувство неуверенности. Такие люди испытывают потребность доказать всему миру, что они чего-то стоят. Они хотят, чтобы их заметили, они желают что-то создать, оставить после себя память. Они редко бывают полностью уверены в себе. Страх поражения и страх удачи становятся их тенью: добиваясь успеха, они боятся, что все скоро закончится. Хотя иногда этих людей считают уверенными в себе,

^[1] Kets de Vries M.F.R., (1993). Leaders, Fools and Impostors. San Francisco: Jossey-Bass;

внешность бывает обманчивой. Для многих из них чрезмерный контроль и активные действия – это возможность противостоять чувству заниженной самооценки и беспомощности. Превращая пассивность в активность, они пытаются контролировать то, что контролировать вроде бы невозможно.

При анализе лидерства необходимо учитывать процессы «переноса». Феномен «переноса» означает, что никакие отношения не новы. Все наши последующие отношения окрашены предыдущими. Люди ведут себя с людьми в настоящем так же, как вели себя когда-то в прошлом. Часто в отношениях происходит путаница места и времени. Поскольку в руках лидеров сосредоточена власть, именно они становятся главными объектами «переноса». Люди склонны идеализировать своих руководителей, поскольку это добавляет влияния им самим. Лидерам, как правило, это нравится. Им приятно видеть свое отражение в восхищении подчиненных.

Идеализация и «отражение» дополняют друг друга. Представьте себе лидера в зале с зеркалами, в которых он видит только то, что хочет. В конце концов, его окружают льстецы и лжецы, т. е. люди, которые будут говорить ему лишь то, что он хочет услышать. Все это только усилит нарциссические настроения лидера и мнение о том, что правила существуют для окружающих, но не для него. Подобные психологические процессы препятствуют эффективному принятию решений и угрожают тем самым успеху всей организации. Культ личности, похожий на тот, что развился вокруг Ленина и Сталина (и даже Путина), – лучший тому показатель.

(Восток): Подтверждение тому можно найти среди некоторых моделей эффективного лидерства в России. Например, Александр Невский, новгородский князь XIII в. Он победил шведских, ливонских и литовских рыцарей, защитил и расширил Новгородское княжество, укрепил собственную власть, подавив восстание собственных же родственников, и отказался принять католичество. Почитателей Невского гораздо меньше интересует тот факт, что он смог умиротворить татар, проведя несколько месяцев в Орде и став вассалом хана. Петра Великого русские считают самым эффективным правителем за всю историю страны: обладающим историческим видением, уверенным, решительным, воинственным, но в то же время заботливым и внимательным к простым людям. Он остался в памяти народа как человек, создавший армию и флот страны, завоевавший балтийское побережье, победивший шведского короля Карла XII, отнявший власть у бояр и назначивший людей из народа на руководящие посты. Жестокость и огромные человеческие жертвы, связанные с его реформами, воспринимаются как плата за величие. И хотите ли вы этого или нет, значительная часть населения России по-прежнему восхищается Сталиным, который представляется человеком, сделавшим очень много для страны и народа. Во всем этом прослеживается определенная закономерность. Максимилиан Волошин называл Петра Великого «первым русским большевиком». Думаю, правильнее было бы назвать Сталина хранителем вековых национальных традиций лидерства.

Все это объясняет, почему демократический централизм никогда в действительности не существовал в России. У Александра Невского, например, было несколько советников. Он сам отбирал и выгонял их, когда чувствовал, что они набирают слишком много силы. (Иван Грозный предпочитал не выгонять, а убивать своих советников.) Он никому не позволял усомниться в его власти. Петр I никогда не был сторонником настоящего демократического централизма. Он предпочитал модифицированный вариант, в основе которого лежало беспрекословное подчинение воли руководителя. Любые сомнения в его правоте подавлялись с особой жестокостью. После Стрелецкого восстания 1698 г. Петр лично отрубил с десятков голов – примечательный подвиг, если учесть, что ему было двадцать с небольшим лет. Он посадил в тюрьму и пытал своего единственного сына Алексея, попытавшегося сбежать от властного отца. Позднее Петр приказал убить его. Петр говорил: «Его величество [т. е. он сам] – независимый правитель: не отвечающий ни перед кем в мире».

Безусловно, демократический централизм был официальной организационной моделью большевиков и позднее Коммунистической партии. Видимо, в самом начале он был эффективен – есть свидетельства того, что и Ленин, и Сталин не раз сталкивались с неприятной ситуацией когда предлагаемые ими решения отвергались в ходе голосования. Такая модель руководства не могла просуществовать долго. Сталин воспользовался темной стороной демократического централизма. Став главой партии, он перешел на более традиционную российскую политику: шантаж, силовое давление и даже убийства. При Сталине демократический централизм превратился в пустышку, форму без содержания. Он правил, как абсолютный диктатор.

Однако после смерти Сталина члены политбюро постарались вернуться к практике коллективного принятия решений, боясь появления нового диктатора. Когда Хрущев проявлял слишком большую настойчивость, его предложения отклонялись. Но эта тенденция дала рождение другому феномену – феномену Брежнева, пассивного лидера без собственного видения и энтузиазма, абсолютно неэффективного и потому довольно безвредного для своего стареющего окружения. Политбюро постепенно деградировало. Демократический централизм распался, теперь уже с другой стороны.

(Запад): Продолжим рассматривать историю российских лидеров. Время президентства Ельцина вряд ли можно считать особо успешным для страны, за исключением, пожалуй, последнего года. Роль Горбачева, без сомнения, чрезвычайно важна для страны, поскольку он отважился увидеть недостатки коммунистической системы (хотя многие россияне придерживаются другого мнения). Он предпринял попытку реформировать ее изнутри. Однако стало ясно, что пороки системы слишком серьезны. Соотечественники обвиняют Горбачева в том, что он развалил великую державу, хотя многие понимали, что это был неизбежный процесс, учитывая состояние глубокого кризиса в российском обществе.

Реформаторы часто становятся «козлами отпущения». Во многих случаях, если затеваются серьезные перемены, они бывают очень полезны. Они играют роль сигнальных, предупреждающих об опасности. Всем известно, что эти предсказатели несчастий не пользуются популярностью. Предложения что-то изменить обычно вызывают гнев представителей власти. И они «убивают» ранних реформаторов, смещая их с должности. Интересно, что после такого ритуального «жертвоприношения» люди гораздо легче воспринимают необходимость перемен.

(Восток): Историю Горбачева можно рассматривать и под другим углом. Когда он занял высшую руководящую должность в стране, его ум был еще открыт для понимания реальных тенденций. В этом ему помогали специалисты. Горбачев увидел, что экономика находится в плачевном состоянии. Проанализировав сложившуюся ситуацию, он предложил идею ускорения советской экономики. Он также понимал, что следует изменить отношение остального мира к Советскому Союзу и их взаимоотношения. Так появилась идея гласности. Однако изменение системы не входило в его планы. Он хотел лишь немного подправить доставшееся ему наследство. Он попытался реформировать коммунистическую систему изнутри. Он хотел сделать ее достойнее. Но его ждал сюрприз!

Теперь становится понятно, что основная проблема Горбачева-лидера состояла в том, что он не видел картины в целом. Он не представлял конечной цели. А поговорка гласит: «Если не знаешь, куда идешь, попадешь в другое место». Это довольно типичный подход: вы хотите сохранить все достоинства и избавиться от всех недостатков системы. Вы хотите усовершенствовать ее, не меняя ее основ. В случае с Россией, однако, он не сработал.

(Запад): Что бы русские ни думали о Горбачеве, на Западе он является своего рода культурным героем. По нашему мнению, он хотел реформировать всю совершенно прогнившую

систему. Он сократил риск атомной войны. Он преобразовал то, что Рональд Рейган называл «империей зла». Удивительно, что, когда джинна выпустили из бутылки, процесс вышел из-под контроля и Горбачев остался без страны.

(Восток): Здесь необходимо сделать некоторое пояснение. Он не был таким бескорыстным человеком, как думали многие. Я слышал, что во время своей последней шестичасовой встречи с Ельциным, когда Советский Союз на глазах рушился, о стране они говорили всего десять минут. Оставшееся время было посвящено обсуждению материальных условий его ухода.

Но он никогда не злоупотреблял властью в том же объеме, что и другие российские лидеры. Он всегда спрашивал совета и старался найти консенсус. Конечно, у него не было храбрости Петра I или Ельцина, которая бы позволила ему повернуть ход развития страны на 180 градусов. Другие российские руководители-преобразователи не желали тратить время на согласование своих действий с каким бы то ни было представительным органом власти.

(Запад): Действительно, когда необходимо полностью что-то изменить, абсолютная власть помогает. Весь процесс может пройти гораздо быстрее. Вариантов лишь два: вы руководите, следуете или освобождаете место, либо вас сбивают с ног. Но, принимая во внимание особенности человеческой природы, высоким оказывается риск искажения и злоупотребления властью. Чтобы предотвратить это, нам нужны системы сдерживания и противовесов.

(Восток): В России подобные сдерживания и противовесы редко действовали. Даже сегодняшнее российское общество весьма авторитарно.

(Запад): Российское общество – это не просто авторитарное общество. Возможно, было бы лучше сказать, что оно сочетает в себе характеристики авторитарного и патриархального строя.

(Восток): В связи с этим возникает еще один вопрос. Если взглянуть на тех, кого в России считают великими лидерами, можно отметить, что они заботились о своих последователях (так, по крайней мере, те считали). Они были «отцами» нации, люди гордились тем, что живут в великой стране, и были готовы пойти на любые жертвы ради своих лидеров и государства. Простые люди всегда хотели ассоциировать себя с кем-то сильным. Даже интеллигенция, всегда с подозрением относившаяся к любой политической системе и власти вообще, обычно симпатизирует высшему руководителю. Он был почти святым, даже если до этого «украл» трон или пост Генерального секретаря. Его окружение может быть бездарным или коррумпированным, но Он не может быть неправ. И консервативный Ломоносов, и прогрессивный Пушкин сравнивали Петра Великого с Богом, а Сталина многие деятели культуры вполне серьезно называли «Отцом народов».

(Запад): Обратим внимание на этот феномен «расщепления», склонность человека разделять мир на святых и грешников. Одного обожествляют, другого считают дьяволом. Нам всегда нужен «козел отпущения». Руководитель может сказать, что не имеет никакого отношения к ошибочным действиям, значит, виноват кто-то другой. Конечно, организатором процесса был лидер. Но ему хватило ума заставить кого-то другого сделать всю грязную работу. Так он сумел избежать гнева людей.

Когда лидеры прибегают к приему «расщепления», разделяя мир на друзей и врагов, мир становится весьма опасным. Постоянный поиск врагов необходим для того, чтобы нейтрализовать недовольство народа самим лидером. Если же врагов не удастся найти вовне, деспоты

начинают сражаться с внутренними. Так они поддерживают непрерывность процесса. Они пойдут на все, чтобы сохранить власть в своих руках. Любое сомнение в их правлении подвергается суровому наказанию. Они готовы вселять страх в собственный народ. Для подчинения населения постоянно нужны новые жертвы.

(Восток): Последние ваши слова о лидерстве чрезвычайно важны для России. Жестокость российских правителей, грубость их обращения с народом вызывают удивление. В России человеческая жизнь никогда не ценилась высоко. К сожалению, примеры тому встречаются на каждом шагу. Война в Чечне и захват заложников в московском театре в октябре 2002 г. – ярчайшие из них. Российское военное командование мало заботилось о жизни своих солдат. Сравните людские потери СССР с потерями фашистов во Второй мировой войне или французов в ходе наполеоновской кампании против России. Возьмем примеры из мирной жизни: строительство железной дороги Москва – Санкт-Петербург в середине XIX в. стоило 100 тыс. человеческих жизней, Беломорско-Балтийский канал 1932–1935 гг. унес жизни 500 тыс. человек. Результат всегда был важнее процесса. Отдельный человек не имел никакой ценности, он являлся лишь расходным материалом. Правители же возносились к небесам. В нашей стране всегда был культ личности. Не Сталин его изобрел. Он был лишь одним из череды правителей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Примечания