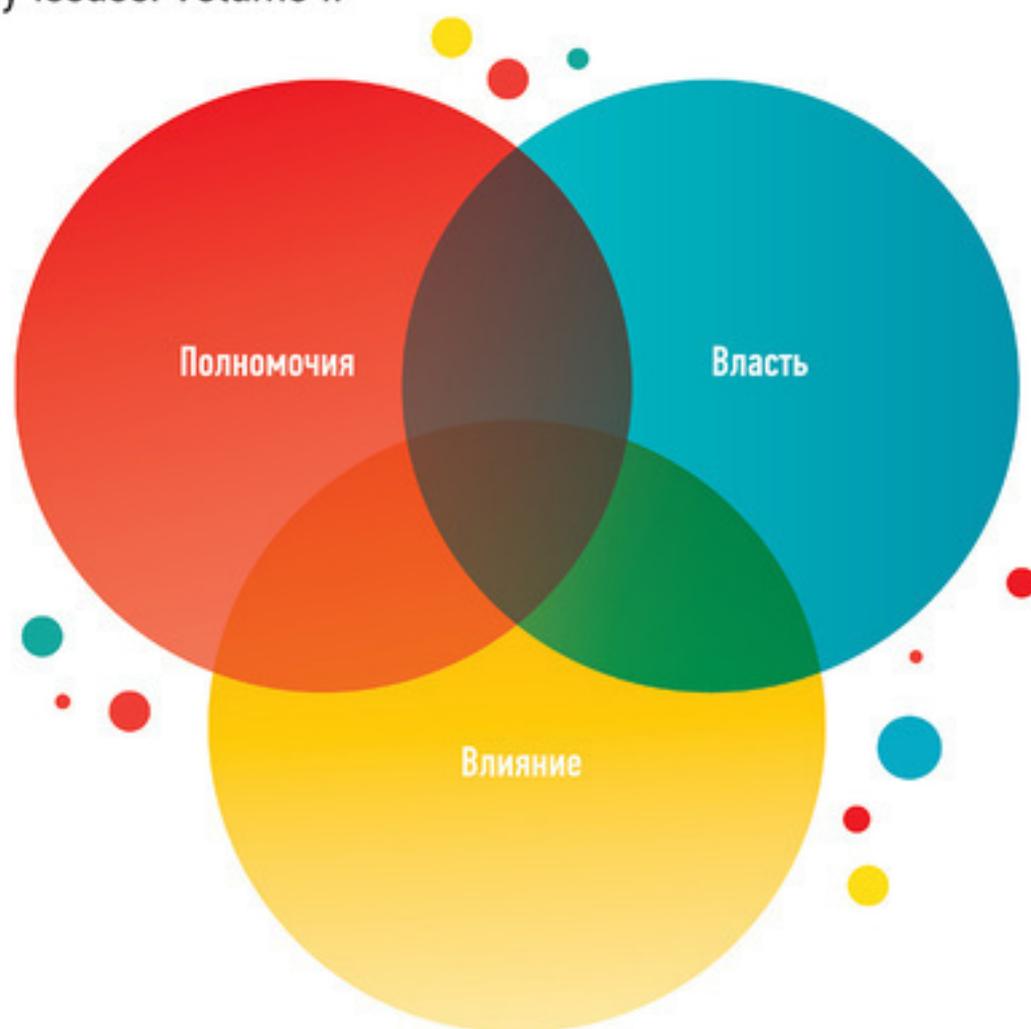


Ицхак Калдерон Адизес

НОВЫЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ О ПОЛИТИКЕ

Insights on Policy Issues. Volume II



Ицхак Адизес

Новые размышления о политике

«Манн, Иванов и Фербер»

2014

УДК 32.019.5
ББК 66.2

Адизес И. К.

Новые размышления о политике / И. К. Адизес — «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Эта книга – продолжение размышлений Ицхака Адизеса о самых актуальных проблемах современной политики. В ней собраны статьи из блога мирового бизнес-гуру. Идеи для очерков зачастую произрастали из услышанного и увиденного на встречах с людьми по всему миру в ходе консультаций, которые автор давал правительственным чиновникам, законодателям и самым разным общественным деятелям вплоть до президентов стран. Адизес рассматривает самые острые проблемы современного мира, в том числе: – трудности развивающихся стран; – управленческие проблемы в России; – украинский кризис и отношения России с остальным миром; – проблемы, стоящие перед США; – проблемы экономического роста; – терроризм и другие современные угрозы; – социальные трудности и старение населения.

УДК 32.019.5
ББК 66.2

© Адизес И. К., 2014
© Манн, Иванов и Фербер, 2014

Содержание

Введение	6
Часть 1. Страны с переходной экономикой	8
Диагноз: мексиканские наркокартели	8
Культура страха	10
Открытое письмо г-ну Медведеву (премьер-министру Российской Федерации)	13
Куда идешь, Россия?	15
Управленческие проблемы в России	18
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Ицхак Калдерон Адизес

Новые размышления о политике

Научный редактор Анна Чедия Сандермоен

First English edition, The Adizes Institute Publications. Original Work Copyright © Ichak Adizes, 2014. All rights reserved.

Published by arrangement with Ichak Adizes via The Adizes Institute, 1212 Mark Avenue, Carpinteria, California 93013, Santa Barbara, USA. Tel.: (805) 5652901, fax: (805) 5650741.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Перевод на русский язык Анна Чедия Сандермоен, 2014.

© Издание на русском языке, оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017.

* * *

*Посвящается Кариму Масимову, премьер-министру
Казахстана, – с уважением и преклонением перед Вашим выдающимся
лидерским талантом*

Введение

У блога может быть масса источников и поводов для существования, но, как правило, за ним стоит голос одного человека. И именно это отличает его от других изданий. Перечитывая заметки, собранные в этом издании, я вижу, что иногда мой голос – это голос в споре на самые разные темы, иногда – голос брюзги, а иногда, к моему удивлению, – голос пылкого популиста. Совсем недавно я вернулся из своих поездок в Россию, Украину, Грецию и Израиль. Мои заметки написаны во многом под впечатлением от этих поездок.

Я, конечно, путешествовал не для осмотра достопримечательностей. В роли генерального директора Института Адизеса, обучающего международных менеджеров и корпоративных консультантов, основной функцией которого является международный консалтинг, я провожу в зарубежных поездках примерно 80 % времени. В поездках встречаюсь с клиентами, организациями и их руководством и время от времени – с политическими лидерами и главами государств. Именно они являются источником информации и вдохновителями большинства моих заметок. Без них у меня было бы меньше размышлений, а заметок и вовсе не оказалось бы.

Я любопытный человек. Мне интересно наблюдать за жизнью в ресторанах, кофейнях и на улицах других стран. В этом мне очень помогает знание иностранных языков.

В Российской Федерации я встречался с банкирами и чиновниками из всех регионов. Мы поставили четкие цели: изучить способы, с помощью которых можно сделать экономику более результативной и эффективной¹, и в этой связи найти пути внедрения взаимного уважения и доверия² в экономическую структуру государства. В Греции я встречался с корпоративными и политическими лидерами, и мы обсуждали, как выбираться из болота, в которое погружается страна. Поездки в Израиль для меня всегда подобны возвращению домой, хотя я и живу в США с 1963 года; однако и там я регулярно встречаюсь с различными деятелями.

Постоянные читатели моего еженедельного блога могут заметить, что некоторые заметки подверглись правке. Изменения отражают, в частности, переосмысление мною отдельных вопросов на основании писем читателей (которые, отмечу с удовольствием, очень активны), а также мою реакцию на исторические изменения в политике и устройстве нашего мира.

Некоторые размышления могут показаться устаревшими или далекими от реальной жизни. Тем не менее я посчитал полезным включить их в это издание: как минимум они помогают понять, каким виделся мир в определенное время. А некоторые мои размышления оказались провидческими, и предсказанные в них события произошли на самом деле.

¹ Специфические термины методологии Адизеса: *результативность* (от англ. *effectiveness*) – степень соответствия результата функционирования системы требованиям и ожиданиям потребителя этого результата; *эффективность* (от англ. *efficiency*) – соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов. См. кн. Ицхака Адизеса: 1. [Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем](#). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013 (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems). 2. [Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни](#). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 (Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Business and Society). 3. [Управление жизненным циклом корпораций](#). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 (Managing Corporate Lifecycles). *Прим. науч. ред.*

² Специфические термины методологии Адизеса: *доверие* – вера в наличие общих долгосрочных интересов; *уважение* – признание суверенитета другой стороны; признание права другого человека быть самим собой, быть отличным от нас, право иметь мнение, отличное от нашего. См. кн. Ицхака Адизеса: [Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни](#). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 (Mastering Change The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Business and Society). *Прим. науч. ред.*

Для новых читателей скажу, что мои заметки публикуются еженедельно, по пятницам, на моем веб-сайте www.ichakadizes.com/blog и рассылаются по электронной почте тысячам подписчиков. Рассылка бесплатная. Я публикую свои заметки с 2003 года.

Хочу подчеркнуть, что мои размышления – это скорее субъективные оценки, чем выводы на основе научного подхода. Как всегда, я публикую их на всеобщее обозрение для ваших комментариев и критики. Таким образом я поддерживаю диалог с миром.

Без страха перед критикой. Без претензии на правоту.

Ицхак Калдерон Адизес, доктор наук

Часть 1. Страны с переходной экономикой

Диагноз: мексиканские наркокартели

3

В Мексику я езжу раз в месяц по различным консультационным проектам. Эта заметка написана на основании моих бесед с мексиканскими руководителями и представляет собой диагностику проблем, связанных с наркоторговлей.

Бизнес размером 32 миллиарда долларов

По самым скромным оценкам, объем мексиканской наркоторговли составляет 32 миллиарда долларов. Этой суммы достаточно для оплаты не только всех курьеров, перевозящих наркотики через границу в США, но и коррумпированных полицейских и чиновников.

И вот такой неприятный факт:

Картели ведут между собой кровавую войну за доминирование.

Каждый раз, когда мексиканскому правительству удастся схватить главу одного из картелей, между остальными начинается очередной раунд кровопролития. В большинстве случаев жертвами становятся члены конкурирующих картелей и наркокурьеры; иногда под пули попадают полицейские, которые не прислушались к предупреждению не лезть на рожон.

При этом уровень преступности в Мексике все выше. Учащаются случаи похищения с целью выкупа; жертвами в основном являются предприниматели и успешные профессионалы, такие как врачи.

Еще один вопиющий факт: между США и Мексикой налажена свободная торговля вооружением. Благодаря этому картели беспрепятственно закупают и привозят в Мексику пулеметы и прочее смертельное оружие.

Похищения с целью выкупа, возможно, не связаны с наркоторговлей. Подобные преступления были распространены в Мексике с давних времен. Однако в наши дни эта проблема стоит как никогда остро, потому что полиция погрязла в коррупции и практически бессильна что-либо предпринять. В этом заключается проблема Мексики.

Но проблема не в наркоторговле, поскольку для внутреннего рынка предназначена крайне малая доля наркотиков. Основная их часть вывозится в США. Более того, Мексика практически не производит наркотики, в основном играя роль дистрибьютора.

По моему мнению, то, что происходит, – это проблема США, но они перекладывают груз ее решения на мексиканцев.

Америка годами «экспортировала» войны в другие регионы: затевала борьбу с радикальными исламскими движениями в Афганистане или Ираке, чтобы те не проникли в США. До этого – военные действия в Корее и Вьетнаме с целью предотвратить распространение коммунизма; участие в войне в Европе, чтобы остановить нацистов.

Разница состоит в том, что теперь американцы сами не воюют. Вместо того чтобы самостоятельно бороться с картелями, американцы просят мексиканское правительство сделать эту работу за них. В то же самое время, чисто по политическим соображениям, они не

³ Впервые опубликовано в Adizes Insights в ноябре 2010 года. Здесь и далее, если не указано особо, – прим. авт.

желают остановить поставки в Мексику оружия, которое оказывается в руках конкурирующих картелей.

Проблема заключается в том, что наркотики остаются прибыльным бизнесом.

Для того чтобы решить проблему, нужно «осушить болото, на котором плодятся комары»: уничтожить этот бизнес. Именно этого пытается добиться бывший президент Мексики Висенте Фокс, выступая за легализацию наркотиков.

По моему мнению, легализация наркотиков не решит проблему. Она сделает торговлю наркотиками законным бизнесом, а это значит, что появятся законные организации, которые начнут строить центры распространения, рекламировать наркотики и т. д., и ситуация только усугубится.

Для того чтобы полностью разрушить этот бизнес, Рикардо Салинас Плиего⁴ считает целесообразным начать распространять наркотики через больницы, подобно тому как в целях предотвращения СПИДа распространяются презервативы и одноразовые иглы для инъекций. Он также предлагает начать масштабную кампанию по информированию населения о вреде наркотиков и открыть сеть бесплатных клиник для лечения наркозависимости.

Это хорошая идея. Если ее воплотить, больше не будет бизнеса по торговле наркотиками. Нет меда – нет мух.

Однако есть подвод. Все эти меры нужно воплощать в США. По эту сторону границы, в Мексике, это не поможет, потому что торговля фактически ведется в США, а не в Мексике.

Если бы мексиканское правительство спросило моего совета, я бы сказал так: «Оставьте наркокартели в покое. Это не ваша проблема, а проблема США. Вам нужно сфокусироваться на вашей проблеме – на похищениях. Договоритесь с картелями, чтобы они согласились мирно разделить между собой территории и прекратить вооруженную борьбу и помогли бы правительству остановить волну похищений, а в обмен правительство закроет глаза на существование картелей».

Что касается американцев, то им я бы посоветовал прислушаться к предложениям Салинаса Плиего. Его идеи заслуживают внимания. Наркотики не законодательная проблема, а проблема здравоохранения и образования. Судебное преследование наркоманов не препятствует распространению наркотиков. Наркоманы – больные люди. Судебное преследование приводит лишь к тому, что цены на наркотики повышаются, и людям с зависимостью приходится идти на все более радикальные меры, чтобы позволить себе наркотики. Доходы наркоторговцев растут, а это привлекает все более крупных, сильных и бессовестных игроков.

Преследование наркоманов не ослабляет индустрию наркоторговли, а делает ее сильнее.

Последуют ли США этому совету? Сомневаюсь.

А между тем погибают мексиканцы.

⁴ Один из крупнейших бизнесменов в Мексике, основатель и председатель группы компаний Grupo Salinas, занимающихся деятельностью в отраслях телекоммуникаций, средств массовой информации, финансовых услуг и розничной торговли. Четвертый в списке самых богатых людей в Мексике и 168-й в списке самых богатых людей планеты, по оценке журнала Forbes в марте 2014 года. *Прим. перев.*

Культура страха

5

Уже не раз я писал о том, что одной из характеристик российской управленческой культуры является страх.

Возьмем, к примеру, господина А., начальника отдела Б. На собраниях отдела выступает только господин А. Остальные сотрудники слушают. Если им дают слово, они никогда не скажут ничего такого, что можно было бы воспринять как критику авторитета А. В то же время, когда господин А. встречается с начальством, он ведет себя так же тихо, как сотрудники ведут себя на заседаниях его отдела.

Как следствие – крайне мало информации передается по иерархической структуре снизу вверх.

Голова отделена от туловища.

Голова рисует себе, что там происходит внизу, но точно не знает, и никакое хождение по отделам здесь не поможет.

(Я изо всех сил стремлюсь изменить такое положение дел и внедрить жесткие правила ведения дискуссии по Адизесу⁶. Стараюсь модерировать доминирующую роль господина А. на совещаниях, чтобы создать безопасную обстановку, в которой остальные сотрудники захотят принять участие в обсуждении. И вижу результат: сотрудники начинают более свободно делиться мнениями.)

Но я заметил и другой феномен.

Первого мая более миллиона человек вышли на парад на Красной площади в Москве в честь Дня труда. Они маршировали с такими лозунгами, как «Долой коррупцию», «Даешь повышение зарплат», «Наша сила в единстве» и т. д. Люди шли с воздушными шариками и цветами, и впервые за мои приезды в Россию я увидел в толпе людей, играющих на баянах. Настроение было очень праздничное.

В течение двух часов я наблюдал за парадом. Мне никто ни разу не улыбнулся, не встретился со мной взглядом. Ни один человек со мной не поздоровался. Заговаривая с людьми, я получал короткие односложные ответы, и никто не остановился, чтобы со мной поговорить. Они могли бы спросить, кто я, откуда, но никто не заинтересовался. И речь даже не о тех, кто непосредственно участвовал в параде, а о зрителях, которые ждали его начала более часа.

И такой феномен я наблюдал не только на параде. Люди не улыбаются. Кассир в банке сказала мне, что она попробовала улыбаться посетителям, чтобы произвести дружелюбное впечатление и как-то выделиться из толпы. Посетители чувствовали себя не в своей тарелке. Ей даже сделали замечание. Она выделялась, и потому ее чурались.

Общественные нормы определяются не этикой – они определяются статистической частотой. Если большинство не улыбается, то это становится нормой. Если кто-то один улыбается, то это ненормально.

Я спросил кассира, почему, на ее взгляд, люди не улыбаются и не смотрят друг другу в глаза.

⁵ Впервые опубликовано в Adizes Insights в мае 2012 года.

⁶ Жесткие правила ведения дискуссии по Адизесу (англ. Adizes hard rules): 1. Высказывать свое мнение до конца. 2. Говорить по теме. 3. Передавать слово направо, называя следующего говорящего по имени. 4. Можно высказывать другое мнение, но нельзя высказывать несогласие. 5. Можно просить что-то «пояснить», но нельзя перебивать или сбивать говорящего, переводя тему. 6. Нельзя перебивать.

«Потому что когда вы кому-нибудь улыбаетесь, они думают, что вам что-то от них нужно. Им кажется, что вы пытаетесь ими манипулировать. Они думают, что вам что-то нужно, и их это раздражает».

Московский баян

Ранее я упомянул, что спрашивал, как найти в Москве баянистов. Баян – небольшой аккордеон с кнопками с обеих сторон – считается русским народным инструментом. На многих русских картинах, изображающих праздничные гулянья, вы увидите баян.

Во время парада я насчитал более двадцати баянистов. Они играли очень хорошо. Однако ни в одном ресторане или кофейне в Москве вы не услышите живой баянной музыки. В Белграде, например, во многих ресторанах играет живая музыка, и гости могут подпевать, пока им накрывают на стол. То же самое – в Мексике, Греции и Израиле. Даже в США можно найти бары с пианино, где посетители собираются вокруг музыканта и вместе поют песни из мюзиклов. Но не в России.

«Разве вы никогда не собираетесь вместе петь песни?» – спросил я.

«О, мы обычно поем на кухне, – сказала секретарь. – Или на свадьбах. А так – нет».

Поют в барах-караоке – таких заведений стало множество. А просто взять и запеть, без экрана, – такого не бывает.

Я задумался, что происходит? У России такая романтическая культура. Я не знаю ни одной другой страны, где на каждых двухстах метрах – открытые круглосуточно цветочные магазины. Ни в одной другой стране так не поклоняются поэтам, как в России. Тут повсюду памятники Пушкину и Маяковскому. На зданиях висят почетные доски, рассказывающие прохожим, что тут жил и работал такой-то музыкант, композитор, художник, поэт или писатель.

В Москве кипит культурная жизнь. Практически каждый вечер в разных залах проходят концерты классической музыки. Театр процветает. Балет, опера... Множество ресторанов... Но нет души. Нет особого духа. Не знаю, как это объяснить – это надо почувствовать. Нет такого ощущения, которое возникает в Рио-де-Жанейро во время карнавала или в мексиканском ресторане на выступлениях мариачи⁷.

Я был в Гвадалахаре на фестивале мариачи. В оперном театре, где проходил фестиваль, собралось более тысячи зрителей. Неоднократно они начинали подпевать музыкантам на сцене. Я думал, крыша упадет.

Два дня назад я был на празднике русского народного танца в Москве. Фольклорные ансамбли исполняли песни и пляски из разных регионов России. Никто не присоединился к танцам и песням – зрители смотрели и хлопали, вот и все.

Последствия коммунизма

Мне не верится, что это и есть настоящая русская культура. Почитайте литературу, описывающую быт до коммунистической эпохи. В то время люди пели и плясали. Что же произошло? Почему сегодня люди не поют и не улыбаются?

Я объясняю это тем, что русскую душу убила коммунистическая система.

Она разрушила общественный дух, разбила семейное единство. После революции моногамный брак стали считать «буржуазной издержкой».

⁷ Мариачи (исп. *mariachi*) – один из самых распространенных жанров мексиканской народной музыки. *Прим. ред.*

Коммунизм насадил страх: страх перед чужими людьми, страх перед непохожим, страх перед лицом власти.

Коммунистический режим с его властью террора искоренил душевность из русской культуры. Братья шпионили друг за другом и доносили друг на друга в государственные органы за подозрительное политическое поведение. Детей учили шпионить за родителями, и если те выражали какое-либо недовольство режимом, то детям следовало незамедлительно сообщить органам.

Коммунизм насадил страх и недоверие всем и всему. Мужья не могли доверять женам. Родители не могли доверять детям. Разрушив доверие, коммунизм сформировал культуру, в которой человек постоянно находится начеку, не зная, от кого ожидать угрозы. Может быть, от того, кто вам улыбается.

Коммунизм развалился десятилетия назад, но культура страха осталась. Я считаю, что коммунизм подобен Чернобыльской катастрофе: не одно поколение сменится, прежде чем душевность вернется в Россию.

Открытое письмо г-ну Медведеву (премьер-министру Российской Федерации)

8

23 июня 2012 года

Уважаемый г-н Медведев,

Средства массовой информации постоянно сообщают о Вашей приверженности делу развития инновации и предпринимательства в России. В этом письме я хотел бы предложить Вашему вниманию анализ и рекомендации о том, что необходимо для этого сделать.

Инновации и предпринимательство требуют от предпринимателя психологической энергии, потому что «предпринять» что-либо означает начать что-то новое, а новое начинание всегда связано с неопределенностью и риском. И то и другое требует отдачи психологической энергии.

Неопределенность поглощает энергию, потому что предпринимателю приходится придумывать, что и как сделать. Ему не хватает информации. Ему приходится изобретать, а для этого требуется энергия.

Неопределенность и риск

Для развивающихся стран и стран с переходной экономикой характерна высокая неопределенность, поскольку там отсутствуют компетентные организации, занимающиеся исследованиями рынка, или надежные государственные организации, которые собирают статистические данные, а также затруднен доступ к информации о том, как, например, получить разрешения, необходимые для ведения бизнеса.

Что касается риска, то он поглощает душевные силы, потому что предприниматель рискует провалиться и потерять время и деньги. Связанный с этим стресс отнимает много энергии.

Представьте себе ситуацию, в которой правительство не только большое и бюрократизированное, но еще и коррумпированное. Даже если бизнес добьется успеха, коррумпированные чиновники могут его отобрать, сфальсифицировав обвинения против предпринимателя. Или предоставить эксклюзивные лицензии и выгодные контракты конкуренту, который дает взятки или предлагает им долю в бизнесе. При такой несправедливой конкуренции риски могут быть непомерно высокими.

Вот реальный российский пример: один русский бизнесмен, владелец компании, импортирующей медицинское оборудование, проводил переговоры о заключении сделки на 200 миллионов долларов с голландской компанией. В один день прямо во время переговоров полиция ворвалась к нему домой, надела на него наручники и увезла в тюрьму. Они не предъявили ордер на обыск, не обосновали арест и отказали в праве вызвать адвоката. После трех месяцев в тюрьме его отпустили на свободу без каких-либо объяснений ни почему его арестовали, ни почему освободили.

Вернувшись в офис, он обнаружил, что его конкурент заключил сделку с голландской компанией. Теперь он считает, что его попросту устранили, заплатив полиции взятку за арест, чтобы украсть сделку.

Да, он может подать в суд. На кого? На каких основаниях? Он считает, что и суд тоже коррумпирован. Все продается.

⁸ Впервые опубликовано в Adizes Insights в июле 2012 года.

Вы бы стали делать инвестиции в такую страну? Вы бы начали в такой стране свой бизнес?

Если у предпринимателя есть выбор, он вложит деньги в такой рынок, где риски можно контролировать, а неопределенностью можно управлять. Если выбора нет, то предприниматели стараются не высовываться, поэтому инновации и предпринимательство пребывают в запустении. Зачем рисковать? Зачем лишать себя сна?

Я признаю, что поток иностранных инвестиций в Россию не иссякает. Противоречит ли этот факт моему анализу?

Я считаю, что эти инвестиции рассчитаны на краткосрочную прибыль. Эти инвесторы рассчитывают вернуть свои деньги как можно быстрее. Они не заинтересованы в том, чтобы задержаться и помочь развитию страны. Наоборот: чтобы ограничивать свои риски, они стремятся эксплуатировать быстрые и непродолжительные проекты. И это естественно.

Это вовсе не то, к чему вы стремитесь. Насколько я понимаю по материалам газет, вы хотите развить настоящие, родные российские инновации и предпринимательство.

Для того чтобы поднять предпринимательство, правительству нужно снизить уровень неопределенности и риска.

Для того чтобы снизить неопределенность, правительству следует предпринять решительные усилия по снижению бюрократии и обеспечить распространение надежной и систематической рыночной информации.

Для того чтобы снизить риски, необходимо прежде всего устранить коррупцию.

Вы можете иметь либо предпринимательство, либо коррупцию – но не то и другое одновременно.

Развитие управленческого образования для предпринимателей и создание высокотехнических инновационных центров способны создать впечатление, что правительство принимает правильные меры, но корень проблемы лежит в другом и решение требуется другое.

Благодарю Вас за внимание, г-н премьер-министр.

*Искренне Ваш,
доктор Ицхак Калдерон Адизес
генеральный директор Института Адизеса
г. Санта-Барбара, Калифорния, США*

Куда идешь, Россия?

9

20 сентября 2012 года я выступал на пленарном заседании XI Международного инвестиционного форума в Сочи наряду с премьер-министром Российской Федерации Дмитрием Медведевым. Во время заседания модератор задал мне важный вопрос, на который в силу нехватки времени я не смог дать полный ответ. Но я отвечаю здесь, письменно.

Вопрос звучал так: «В чем причина страха русских предпринимателей?»
У этого страха две основные причины.

Доносы на родителей

Причина первая: возможно, вы слышали о том, что люди, потерявшие ноги, иногда продолжают чувствовать боль в отсутствующих конечностях. Некоторые ощущают покалывания, судороги, жжение или холод. Очевидно, память преобладает над реальностью.

В еврейской книге старейшин, Диврей Авот, говорится, что в доме повесившегося запрещено говорить о веревках. Почему? Подобно ампутированной конечности, слова могут вернуть к жизни прошедшие события, которые, в свою очередь, способны вызвать сильные эмоции, не связанные с текущим контекстом, в котором упоминаются эти слова.

По аналогии позвольте мне перейти к теме, которой редко касаются: речь о трагическом этапе истории России, который оставил фундаментальный отпечаток на поведении ее современного населения. Я говорю о сталинской эпохе, когда братья доносили на братьев, мужа – на жен, жены – на мужей. Даже маленьких детей учили шпионить за родителями.

Помню, в Югославии, когда мне было десять лет и я был пионером с красным галстуком на шее, командир отряда сказал мне, что мой настоящий отец – генеральный секретарь Иосип Броз Тито, и если я услышу, что мои родители скажут что-то нехорошее в отношении Тито, то мне следует немедленно сообщить об этом полиции. Это не в Югославии придумали – это пришло из Советского Союза.

Какой отпечаток, как вы думаете, этот этап истории оставил на сегодняшней России? Подозрительность. Страх. Россия как нация пережила серьезную травму и продолжает страдать от ее последствий. Это явление называется синдромом посттравматического стресса.

Позвольте привести два примера.

История из Восточной Германии

Даже сегодня, диагностируя проблемы России, люди быстро переключаются на вопросы: «Кто виноват? Кого винить?» Они сразу переходят с вопроса, что не так, к вопросу, кто виноват. Диагностика быстро переходит в опасное русло охоты на ведьм.

Вот правдивая история о том, как страх доминирует над социальным сознанием. Она недавно произошла с одним из консультантов моего Института в Восточной Германии. Объединение двух половин Германии состоялось двадцать лет назад. За это время страх, оставшийся в качестве пережитка коммунистической эры, должен был пройти. Однако его не так просто выкорчевать из национального сознания.

Группа менеджеров сидела полукругом. Мой консультант предложил, чтобы каждый участник в качестве упражнения на разогрев рассказал группе что-нибудь о себе, чего никто

⁹ Впервые опубликовано в Adizes Insights в сентябре 2012 года.

не знает. На Западе это упражнение довольно распространено, и участники обычно рассказывают о своих увлечениях или путешествиях. Все совершенно невинно. Однако в то время в Восточной Германии это предложение было встречено абсолютным молчанием. Ни один участник не вызвался что-либо рассказать о себе.

В перерыве консультант спросил одного из участников, почему никто не заговорил. Участник посмотрел на него холодно и сказал: «И как вы собираетесь использовать эту информацию?»

Чувствуете подноготный страх?

Как преодолеть этот страх? Пережить его. Чем больше вы пытаетесь выкинуть его из головы, забыть, тем дольше он с вами остается.

Как освободить Россию от наследия прошлого

Напротив гостиницы Marriott Royal Aurora в Москве располагается Музей истории ГУЛАГа. Судя по всему, он существует исключительно на частные пожертвования, потому что, к моему сожалению, должен признаться, что более ветхого и запущенного музея я не видал.

Это большое упущение.

Если российские руководители хотят освободить нацию от неотступного страха, укоренившегося в русском самосознании в сталинские времена, следует построить самый большой музей, в котором будет детально отражена катастрофа, в которую Сталин вверг страну. Следует сделать обязательным посещение этого музея детьми, чтобы никто не мог окончить школу, не пройдя курс истории сталинской эпохи.

Когда страна посмотрит этому страху в лицо, тогда он отступит. Это совершенно необходимо для развития инноваций и предпринимательства, потому что ни то, ни другое не может процветать в атмосфере страха.

Лавина новых законов

Позвольте предположить, что второй причиной страха является следующее: когда страна переживает столь масштабные перемены, как в России, там зачастую начинают выпускать массу новых законов и правил, поверх старых. Возьмите, к примеру, бухгалтер: я слышал, что сейчас в России применяются четыре различные методики бухгалтерского учета. Какая из них правильная?

У бизнесменов просто нет возможности отслеживать все новые законы, особенно такие, которые выпускаются поверх старых. Становится сложно (если вообще возможно) определить, что разрешено и законно, а что нет. Каждый бизнесмен нет-нет да и нарушит какой-нибудь закон, обычно по незнанию. Одно известно: что все в чем-то виноваты, и если правительство начнет кого-то преследовать – неважно, по какой причине, – то обязательно найдет какое-нибудь нарушение. И тогда бизнесмен рискует очутиться в тюрьме.

Как российским предпринимателям быть с такой опасной неопределенностью? У них есть несколько вариантов: уехать из страны; остаться, но вывезти семью и капитал за рубеж и держать наготове паспорт с действующей визой, чтобы в случае чего моментально покинуть страну; либо обрасти связями с властью имущими, чтобы те в случае чего защитили.

А большинство не может себе позволить ни одной из перечисленных альтернатив. Они живут в постоянном страхе.

Как навести порядок

Что же делать? Если бы я был премьер-министром, то учредил бы должность старшего помощника, первого по рангу после премьер-министра. Я бы поручил ему (или ей) руководство хорошо финансируемым министерством, которое занималось бы анализом всех законов, процедур и положений в остальных министерствах и местных правительствах, чтобы найти устаревшие или повторяющиеся законы, бессмысленные правила и т. д. и навести в них порядок.

Когда бизнесменам станет понятно, за что они несут ответственность, а за что нет, они перестанут бояться.

Это позволит достичь и большего: значительного снижения коррупции. Чрезмерная бюрократическая волокита питает коррупцию, создавая возможности для коррумпированных чиновников требовать взятки за свою деятельность.

Сейчас Россия борется с коррупцией, наказывая виновных. Но это подобно охоте на комаров: вместо того чтобы постоянно их давить, следует иссушить болото, на котором они размножаются.

Управленческие проблемы в России

10

Эта статья основана на 2,5 годах опыта лекций, семинаров и консультирования российского управленческого звена. Я не настаиваю на научной составляющей: мое мнение может быть субъективным. Оно основано на ограниченных данных.

Двенадцать проблем

Я выделил двенадцать ключевых характеристик российской управленческой культуры, которые влияют на результативность русского менеджмента.

Нехватка систематизации

Начнем со свободы синтаксиса русского языка. Есть множество способов составить предложение, не теряя смысла. Например, «я тебя люблю» можно выразить несколькими способами: «я тебя люблю», «тебя люблю я», «тебя я люблю», «люблю я тебя» и «люблю тебя я». Все эти предложения имеют один и тот же смысл. Ни одно не является правильнее других.

Если вы посмотрите, как русские управляют машиной, увидите то же самое: есть множество способов; правила редко соблюдаются. В методологии Адизеса это означает нехватку управленческого стиля (А)¹¹, проявляющуюся в отсутствии дисциплины.

Отсутствие дисциплины

Посмотрите, как русские водят машину. Как паркуются. Как выбрасывают мусор. Дисциплина отсутствует: как будто никто не принимает правила всерьез, если только им не грозит за это наказание. В результате руководителям приходится злоупотреблять властью, чтобы насаждать дисциплину. Они грозят серьезными наказаниями; налагают большие штрафы: маленькие не срабатывают. Складывается впечатление, что население настолько привыкло к серьезным наказаниям, что выработало иммунитет к мягким. (Чем больше применяется силы, тем больше ее потребуется в будущем, чтобы добиться аналогичного результата: сила характеризуется понижающейся эффективностью.)

¹⁰ Впервые опубликовано в Adizes Insights в ноябре 2013 года. Принято в печать российским изданием журнала *Harvard Business Review*.

¹¹ А – вторая буква аббревиатуры PAEI. Код Адизеса включает в себя четыре стиля менеджмента: (P)roducing (производство); (A)dministrating (администрирование); (E)ntrepreneuring (предприимчивость) и (I)ntegrating (интеграция). См. кн. Ицхака Адизеса: 1. [Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем](#). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems); 2. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2014 (Leading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours). 3. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2014 (The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It). 4. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. – М.: Альпина Паблишер, 2014 (Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It). *Прим. науч. ред.*

Авторитарное управление

Применение наказания в целях насаждения дисциплины подпитывается другой характеристикой российской управленческой культуры, сложившейся, возможно, еще до коммунизма: речь об авторитаризме. Руководитель или властитель выискивает и подавляет любых возможных конкурентов. Любой руководитель российской компании должен демонстрировать свое превосходство. Он не может позволить себе признать, что способен допускать ошибки, поскольку в таком случае потеряет авторитет, ведь он должен соответствовать идеалу.

Ориентир на контроль

Авторитарный стиль управления опирается на жесткий контроль. Организационное устройство всех регионов должно быть одинаковым: задача состоит в том, чтобы все соответствовали одному шаблону. Это повышает возможности контролировать происходящее. Однако ориентация на контроль снижает производительность. Для того чтобы достичь высокой производительности, важно концентрировать внимание на особенностях конкретной географии, конкретного рынка. Шаблонная организация приводит к значительному снижению производительности. Она является причиной нерезультативности.

Центральное положение Москвы

Авторитарный стиль управления и потребность в контроле не только персонифицированы – они институционализированы там, где принимаются решения: центром российской вселенной является Москва. Москва принимает решения, зачастую не прислушиваясь к нуждам или мнениям остальной страны. И я имею в виду не только правительство: так же поступают и крупные компании.

Страх

Авторитаризм и контроль порождают страх, и

страх является одной из характеристик российской управленческой культуры.

Люди боятся бросать вызов статусу кво, боятся выразить свое мнение вслух. Мудрее затаиться и быть послушным, избегать проблем. Когда в России начальник присутствует на собрании, есть опасение, что любая критика в адрес начальника будет воспринята как неподчинение, что ставит критикующего под угрозу.

Нерезультативная эффективность

12

Экономика Советского Союза была ориентирована не на прибыль и рыночные отношения, а на эффективность. Считалось, что единообразие, контроль и авторитарный стиль управления повышают эффективность. Поэтому повсеместно внедрялись шаблонность и

¹² Специфические термины методологии Адизеса: см. сноску на стр. 9. *Прим. науч. ред.*

централизация обслуживания и управления. Предполагалось, что это приведет к масштабной экономии. После падения Советского Союза были задействованы рыночные силы, и чрезмерный контроль и единообразие замедляли развитие рыночной экономики. В результате система работала нерезультативно.

«Как» вместо «почему»

Ориентация на эффективность наложила отпечаток на организацию современных компаний и процесса принятия управленческих решений. Чрезмерный объем энергии тратится на поиск ответа на вопрос «как», когда надо изучать вопрос «почему». Это также связано с ориентиром на эффективность вместо результативности.

Излишние затраты

Чрезмерная ориентация на эффективность не обходится даром. В частности, ведет к излишним затратам на объем производства. Внедрение дополнительного контроля стоит больше, чем приносит дополнительной пользы.

Стремление увеличить эффективность сверх разумного ведет к ее снижению.

Коррупция

Гонка за эффективностью порождает бюрократию, что имеет свои негативные последствия, и это не только растущие затраты. Бюрократия создает благоприятную среду для коррупционеров. Они либо знают, как получить от системы желаемое, либо сами стоят у руля, регулируя выдачу разрешений.

Благодаря своему положению они начинают взимать дополнительную плату за выполнение своих обязанностей или непревышение своих полномочий.

Кадровые проблемы в компаниях

В Советском Союзе предпринимателей не просто не поощряли – их сажали в тюрьмы. Их называли *спекулянтами*. В результате не осталось людей, обладающих предприимчивостью и навыками лидерства. Вместо них был создан целый класс бюрократов. Нехватка кадров с предпринимательскими навыками привела к тому, что многие компании вынуждены набирать тех работников, что есть, а не тех, кто соответствует функциональным задачам.

Поиск виновных

Нерезультативная бюрократия и коррупция могут натолкнуть на неправильный диагноз. Интересно обратить внимание, как проходит анализ проблем. Вместо обсуждения вопроса о том, что вызвало проблему, обсуждение переходит к вопросу о том, кто виноват.

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.