

Н.К. ПЕТРОВА
Председатель ПК «Меридиан 2000»

УЧИТЬСЯ, УЧИТЬСЯ И УЧИТЬСЯ

Какая управленческая теория подходит для России?

В названии своей статьи я привела слова Коммуниста № 1 Владимира Ильича Ленина. Время показало, что этот лозунг (тогда многое говорилось лозунгами) оказался очень точным. Многие результаты превосходили ожидания.

Сегодня нас отделяет всего одно поколение от того времени, когда по советскому законодательству предпринимательская деятельность каралась как уголовное преступление. Затем ситуация резко изменилась. Одного поколения, наверное, недостаточно, чтобы бизнес стал стилем мышления для определенной группы лиц. Поэтому лозунг Ленина можно считать крайне актуальным для российского бизнеса, наверное, с самого низа до самого верха. Ведь первая пора бизнеса не дала стране сколь-нибудь интересных имен и дел. Поэтому я сочла полезным опубликовать вот такой материал из Интернета.

Российским менеджерам надо брать пример не с американцев, а с немцев и японцев

В первый раз я приехал в Россию в 1991 году. Я прочел несколько лекций, но желания продолжать там работу у меня не возникло. Я обнаружил, что в России на тот момент люди еще не созрели, чтобы применять мои теории и методы. В то время люди были очень заняты расхищением государственной собственности, и разговоры про взаимное доверие и уважение прозвучали бы как насмешка.

Благодаря усилиям Сергея Мясоедова и Ашота Сеферяна из Академии народного хозяйства в 2008 году я приехал еще раз, смог опубликовать свои книги на русском, и в целом начал активно выступать с лекциями и консультировать в этой стра-

не.

Ниже привожу ряд моих наблюдений из полевого опыта.

Авторитет начальства не ставится под сомнение.

Как-то раз я читал лекцию для руководителей компаний в Киеве. Случайно я положил слайд под проектор боком. В результате зрители должны были поворачивать голову почти на девяносто градусов, чтобы иметь возможность прочесть текст на слайде. А я заметил свою ошибку только в конце лекции.

Интересно, что никто, ни один из присутствующих - и это все были топ-менеджеры - не указал мне на мою ошибку.

Я повторил эту ошибку еще раз в России во время лекции перед 800 студентами, изучавшими менеджмент, и руководителями компаний. На этот раз я сделал ошибку намеренно. И снова никто не поправил меня.

Я предположил, что люди в странах с коммунистическим прошлым не осмеливаются поставить под сомнение авторитет человека, обладающего властью.

В своей работе я также нахожу подтверждения этой гипотезе. Генеральные директора нескольких компаний в разное время говорили мне, что им не стоит присутствовать на моих сессиях, если там предполагаются дискуссии. Они были уверены, что в их присутствии никто не осмелится ничего обсуждать открыто.

В одной из компаний руководители высокого уровня подвергались денежным штрафам, если не перезванивали генеральному директору в течение 15 минут. Некоторые сообщали мне, что суммарно такие штрафы могли превысить их месячный оклад. Некоторые руководители добиваются до работы по два часа в одну сторону - не из-за расстояния, а из-за того, что в пробках машины еле-еле едут. Тем не менее, не слышно ни единой жалобы, ни малейшего проявления недовольства. Не говоря уж о сидячих забастовках. Начальство сказал - значит, надо делать.

Права работников в России находятся примерно на том же уровне, что в Америке в начале XIX века. Не очень много прав, не слишком хорошая их защита. Предполагалось, что в России диктатором будет пролетариат, но развитие пошло в ровно противоположном направлении. Как получается, что никто не бастует?

Коррупция в России цветет пышным цветом. Люди могут пожаловаться на это наедине, конфиденциально. Но, по моим ощущениям, когда

я их слушаю, за их словами нет энергии бороться и менять ситуацию. Это смиренное признание факта, они просто пожимают плечами, как будто это данность, с которой бессмысленно пытаться что-либо сделать.

Непрозрачность.

Один консультант по организационным структурам поведал мне интереснейший случай. В начале семинара для разогрева аудитории он попросил участников рассказать про себя что-нибудь, что о них вообще никто не знает.

Все молчали.

В перерыве он попытался выяснить у них, почему упражнение не удалось.

Его спросили: «Как вы собираетесь использовать эту информацию?»

Страх - одна из особенностей этой системы. Люди боятся что-либо рассказывать о себе, свободно говорить о чем угодно. Это еще один фактор, который препятствует развитию, гибкости и здоровой системе управления в компаниях.

Эра коммунизма наложила свой отпечаток на культуру, и нужно будет долгое время, чтобы преодолеть культуру страха.

Почему так важно не испытывать страх перед властями и начальством? Потому что Россия хочет быть страной инноваций и предпринимательства. Президент Медведев поставил эту задачу как одну из наиболее приоритетных для своего правления.

Без открытости, готовности спорить и дискутировать инновации и предприниматели, как минимум, сильно ограничены в возможностях развиваться.

Но ни споров, ни дискуссий не наблюдается, по крайней мере, если судить по текущему состоянию менеджерского образования.

Не та модель.

В русском языке нет прямого аналога слову «management». Используется английское слово «менеджмент». С Америки копируется не только само слово, но и вся идеология управления компаниями. Почему? Потому что типично американская практика управления «сверху вниз» хорошо сочетается с русским верховенством начальства. Прибыль как основной фактор при принятии решений - это еще одна привлекательная черта американской практики управления. Это реакция на полное игнорирование понятия прибыли при социалистическом режиме - вот чего они хотели бы избежать.

Российские бизнес-школы очарованы Harvard Business School, не осознавая, что менеджмент - это не строгая наука. Это система, основанная на определенных ценностях, на определенной идеологии индивидуализма, конкуренции и стремления к прибыли, которое главенствует над человеческими проблемами. Это гоббсовская философия: принцип «человек человеку - волк» в действии.

Я считаю, что это не критичное безоглядное копирование американских управленческих теорий вредно для России. Российская культура нуждается в практиках, которые положат конец главенству страха и незаблемости власти начальства, а не в тех практиках, которые их укрепляют. России нужно разработать свои собственные теории и практики - то, что уже удалось Японии и Германии с их идеей о представлении интересов работников в правлении компании.

Культурные предрассудки.

Необходимость в собственной, адаптированной теории и практике менеджмента видна уже на уровне языка. Я нашел много английских слов, которые не переводятся на русский. А если нет слова, то и понятия нету тоже, иначе для понятия появился бы термин. Я уже указал, что нет прямого перевода слову «management».

Для слова «efficiency» тоже нет буквального перевода. Его переводят как «эффективность», а «effectiveness» - как «результативность».

Но достижение «результатов» не обязательно приведет к тому, что организация будет обслуживать своих клиентов «эффективно».

Как я понимаю, само понятие эффективности и результативности очень размыто и искажено в русской культуре.

Понятиям «accountability» («индивидуальная ответственность») и «privacy» тоже нет аналогов в русском языке.

Как можно внедрить управленческие теории, в которых эти слова существуют и важны, в условиях страны, в языке которой этих слов нет?

Только вчитайтесь в эти поговорки (они иллюстрируют культуру, о свойствах которой я говорил выше): «Я начальник - ты дурак, ты начальник - я дурак» и «С горки виднее / сверху виднее». Заметьте, как в этих языковых выражениях проявляется авторитарность всей культуры.

Задача.

Вместо копирования гарвардских управлен-

ческих теорий России нужно обратить внимание на другие управленческие практики, где ценятся открытость, свобода выражения мнения, предприимчивость, совместное управление, командная работа.

Русским есть что позаимствовать у Японии и Германии. И много чего еще нужно развивать, чтобы стать самими собой.

*Искренне Ваш,
Dr. Ichak Kalderon Adizes
Перевод: slon.ru*

Далее привожу комментарии, удалив на всякий случай имена:

5.11.2010 10:46.

Странно - сказано обратиться к опыту Японии, о котором ни слова подробностей. Хотя всем нам известно о том, что японская культура в разы авторитарнее русской.

25.11.2010 11:26.

Японский менеджмент - это, конечно, прекрасно. Как уже писали другие авторы, сначала надо внедрить у себя японские ценности и культуру, а потом можно и за менеджмент взяться. Всего ничего.

Хотя посмотреть на японский менеджмент стоит. И мб даже что-то принять из него.

27.11.2010 11:21.

Вопрос не в том, чтобы внедрить у себя японский менеджмент. Вопрос в создании собственной культуры управления бизнес-процессами, аналогичной американскому или японскому менеджменту.

25.11.2010 11:32.

Я работал с японцами, причем приходилось контактировать с рабочими и директорами. Было странно, что хозяин компании, магнат, приехав с инженером и рабочим, питался из стандартного судка стандартным обедом, был одет в такой же комбинезон и умолкал, когда о чем-то рассказывал рабочий.

За стаканом виски он объяснял, почему нельзя в Японии и России допускать визуального неравенства: - то есть при рабочих ходить с дорогими часами и в костюмах от кутюрье. «Неравенство люди спокойно воспринимают, когда его не видят. Когда им его демонстрируют - это больно. Они молчат, но никакой команды

уже нет».

По словам нашего японского коллеги, и для Японии и для России опасна именно вот эта авторитарность и страсть к демонстрации статуса. Но чтобы предприятие было эффективным, как раз вот этого и не должно быть.

И вот тут возникает вопрос - а разве это следствие коммунизма в России, или еще с эпохи «кормлений» и воеводского произвола выработалась традиция покорности начальству? Может не там ищут? Мой японский коллега все проблемы Японии видел так же, в глубокой древности...

25.11.2010 22:44.

В этом наше все. Без этого мы русские уже не русские. Выход только один - поставить этот наш уродливый менталитет на службу отечеству. Подключить ученых и вот так вот решить вопрос. Непонимание этой простой истины и есть главная ошибка руководства страны. На самом деле 90% населения строятся для хороших дел на раз-два, надо только секрет знать. Китай, конечно, не догоним, но из дерьма выскочим.

25.11.2010 13:35.

Реформы в нашей стране возможны, только если страна будет на грани гибели, а пока качается нефть и газ, все будет по-прежнему. Япония известна еще и своей реформой образования после поражения во второй мировой, где такие предметы как живопись, музыка, литература с начальных классов и до конца школы были важнее математики, физики, химии. Все было по сути подведено к идее, что духовно развитый человек сам себе потом не позволит быть плохим математиком, физиком, менеджером, управляющим, президентом, императором... и т.д. Главная проблема России не история и прошлое, там лишь руины и тлен сейчас, проблема Эго куда страшнее, и она здесь и с нами сейчас.

Хочется сказать словами известного в мире бизнеса человека:

«Они делают только то, что понимают, и позволяют своим способностям, а не своим эго, определить, что именно предпринять». Так писал Уорен Баффет о своих \$290 млн. вложений в Wells Fargo, которые он сделал, несмотря на серьезные сомнения по поводу банковской отрасли в США на тот момент (отмена государственного регулирования).

25.11.2010 22:23.

А еще он сказал - «если вы услышите, что я

вложил деньги в Россию, знайте, что меня похитили инопланетяне»

25.11.2010 14:59.

«Люди холопского звания -
Сущие псы иногда:
Чем тяжелей наказание,
Тем им милей господа»

Н. Некрасов. Середина 19 в. Россия

Беда в том, что у многих это на уровне генетики сидит.

А если копать глубже, то Русские города-республики, входившие в Ганзу, могли бы привести массу положительных примеров хорошего управления.

25.11.2010 22:14.

Великий Новгород имел прекрасные шансы стать сильной европейской державой если бы не захват ононого Московским княжеством. Во всяком случае, не видно, что это помогло развитию новгородских земель... А традиции управления и ведения дел пропали... вы правы

01.12.2010 14:37.

Да уже и не вспоминаем о Гарварде. Только Исхак забыл, что у японцев командный дух, а у русских стадный.

Какой урок я извлекла из прочитанного? Азиатская модель управления была бы полезным экспериментом для российского бизнеса. Во-первых, существует много доказательств успешности этой системы, взять хотя бы активно развивающуюся экономику «азиатских тигров» - Таиланда и Сингапура. Во-вторых, азиатская культура в целом и культура бизнеса в частности гораздо старше таковых в Америке. В-третьих, внимание Японии к гуманитарному образованию соответствует представлениям ЗАО «Гуманитарный фонд» о первичности эмоциональной сферы в жизни человека и общества. Прекрасно сказано: «духовно развитый человек сам себе потом не позволит быть плохим математиком, физиком, менеджером, управляющим, президентом, императором». Поэтому я вместе со специалистами ЗАО «Гуманитарный фонд» продолжаю настаивать: в России не экономический, а культурный кризис. Наведем порядок в культуре - и с экономикой все будет хорошо.

