

ПОВЕДІНКА УРЯДІВ І КОРПОРАЦІЙ У ПЕРІОД КРИЗИ

30 квітня відбулася публічна лекція Іцхака Адізеса «Поведінка урядів і корпорацій у період кризи». Організаторами виступили Міжнародний інститут бізнес-освіти і Центр магістерської підготовки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана за сприяння Української Асоціації Маркетингу.



Доктор Іцхак Адізес — визнаний гуру з менеджменту, засновник і директор «Adizes Institute» у Лос-Анжелесі (штат Каліфорнія, США), керівник «Adizes Graduate School for the Study of Change and Leadership», що діє при цьому інституті.

Іцхак Адізес розробив діагностично-терапевтичну методологію впровадження організаційних змін, відому як «методологія Адізеса», якій присвячена праця «How to Solve the Mismanagement Crisis».

Базуючись на сорокарічному досвіді роботи, Адізес дійшов висновку, що успіх компанії визначається хорошим менеджментом. Слово «менеджмент» є лише в англійській мові і не має точного перекладу в жодній іншій. Це не керівництво і не управління.

«То що ж таке менеджмент?» — запитує Адізес. — Ми знаємо про існування певних змін. У китайській мові «проблема» і «можливість» — одне поняття. Я вважаю це правильним. Якщо ви успішно розв'язали проблему, ви навчилися чомусь. Якщо ви втрачаєте або неправильно використовуєте можливість, вона може стати проблемою. Ваша можливість — це проблема ваших конкурентів. І навпаки. Не існує можливостей без проблем. Справа у способі мислення. Деякі люди панікують, стикаючись з проблемою, інші намагаються її розв'язати і побачити в ній саме можливість.

Якою мірою ви хороший менеджер? Відповідь на це запитання залежить від того, наскільки хороші ваші ідеї і наскільки вдало ви їх втілюєте. Краще мати посередню ідею і успішно її втілити, ніж мати геніальну ідею і не реалізувати її. Головний недолік багатьох шкіл менеджменту полягає в тому, що там вчать лише, як приймати рішення. Вони не вчать, як їх реалізовувати. Але головний успіх — у реалізації. Я вдосконалив методологію втілення змін у життя. Я зрозумів, як передбачити, чи правильні рішення приймає компанія.

Наприклад, можна роздати чотирьом людям навчальний кейс і запропонувати написати свою думку щодо проблем компанії і способів їх вирішення. Потім роздати той самий кейс і завдання іншим чотирьом людям. Чи вкажуть обидві групи на однакові проблеми і шляхи їх вирішення? Ні. Хоча висхідна інформація однакова — люди різні. Скажіть мені, хто прийняв рішення, і я скажу, яке буде рішення. Менеджмент — це люди, які приймають рішення.

Я не люблю тих, хто каже «я люблю керувати». Якщо ви не хочете працювати з людьми, не ставайте менеджером. Ідеального керівника, який завжди приймає тільки правильні рішення, не існує. Навіть Бог робить помилки. Якщо ви читали Біблію, ви знаєте, що спочатку Він спри-



чинив Всесвітній потоп, але згодом передумав. Та чи означає це, що кожною компанією будуть погано керувати? Ні.

Усім нам потрібна доповнююча команда, тобто люди, які мислять по-різному, але працюють разом. Як у шлюбі. Подружжя доповнюють один одного. Як правило, один у парі комунікабельний, креативний, а інший — вдумливий, спокійний. Для успіху компанії, як і для виховання дитини, потрібні обидва типи людей.

Головна помилка бізнес-освіти — ми вчимо індивідуалів. А нам слід вчити студентів, як працювати у команді, з людьми, які думають інакше.

Так як люди у команді мислять по-різному, завжди може виникнути конфлікт. Як його вирішувати? Хороший менеджер не боїться суперечки, тому що зміна — це завжди конфлікт.

Ще одне джерело зіткнення протилежних думок — спільний інтерес. Нам він потрібний для того, щоб реалізувати ідею. Спільний інтерес задіяних людей. Але спільний інтерес — це така сама утопія, як і ідеальний



менеджер. Єдине місце, де конфліктів не існує, — цвинтар.

Рівень змін — це й є рівень конфлікту. Існує спеціальний психологічний тест на визначення рівня конфлікту. Цей рівень високий для смерті, розлучення, переїзду і навіть для поїдки у відпустку. Що спільного між цими подіями? Великі зміни.

Конфлікти бувають руйнівними, а тому люди бояться їх. Але якщо ви не змінюєтесь, ви помираєте. Вихід — конструктивне розв'язання серйозних розбіжностей. У деяких родинах подружжя сваряться, але відтак миряться і кохають один одного ще дужче. Тому що вони вчаться краще розуміти один одного через суперечку. В інших сім'ях подружжя так само лаються і в результаті цього доходять до розлучення. Чому?

Те саме спостерігається і на національному рівні. Швейцарія і Югославія — багатонаціональні країни. Чому Югославія розпалася, а Швейцарія — ні? Чому Швейцарія — це Швейцарія, а Югославія — це Югославія?

Дорога до руйнівного конфлікту — великий відкритий high way. Вам нічого не потрібно робити для того, щоб суперечка набула руйнівних ознак. Якщо ви нічого не зробите, він і буде руйнівним. Наприклад, ви можете придбати найдорожче авто і поставити його у гараж на два-три роки. Через цей строк машина вже не зможе їздити, тому що час руйнівний. Час — це зміни. Зміни руйнівні. Якщо ви хочете покращити своє життя, зробіть щось. Для того щоб зберегти наш світ для прийдешніх поколінь, потрібно робити щось сьогодні.

Проте існує вихід із цього поганого high way. Більшість людей його пропускає. Для того щоб помітити вихід, треба їхати повільно. Коли люди відчують біль, вони починають розмовляти все швидше і швидше, і це закінчується руйнівним конфліктом. Скільки болю ви можете витримати? Життя — це біль. Навчаючись, як впоратися з болем, ви вчитеся працювати з людьми. Цей дорожній знак показує коли і куди слід повернути. На цій позначці вказано три слова: взаємна повага і довіра. Це не означає, що ви завжди повинні розмовляти щиросердно і ввічливо. Ви можете навіть кричати. Це означає, що ви готові вчитися від тих, хто не погоджується з вами. Ми вчимося лише з конфліктів. Якщо всі думають однаково, насправді ніхто

так не думає. Прийміть це. Це повинно бути взаємним. Це називається «колеги», у перекладі «ті, з ким ви прибули разом». Зверніть увагу: це не «ті, з ким ви починали разом».

З ким вам слід працювати? Хороший менеджер може навіть мати в підлеглих, розумніших за нього. Ви настільки ж розумні, як і люди, що працюють з вами. Вам потрібен друг. Якщо ви вірите, що друг поділяє ваші інтереси, в короткостроковому періоді не всі виграють, але в довгостроковому — виграють усі. Ви можете стати до друга спиною. Якщо в вашу спину встромлять ножа, він теж це відчує.

Наші погляди відрізняються багато у чому, але ми єдині в головному: завдання менеджменту — створення відповідного психологічного клімату в організації.

Тепер поговоримо про фінансову кризу. Що спричинило її? Дезінтеграція. Зміни. Ризик. Ніхто не був менеджером глобальних ризиків. Банки продовжували видавати іпотечні кредити. Люди страхувалися в страхових компаніях. Компанії перестраховувалися. Ризик поширювався. Система розпалася.

Зміни викликають дезінтеграцію. Проблеми це ілюструють. Рішення повинні бути водночас інтеграцією і дезінтеграцією. Тому вам потрібна доповнююча команда. Незалежно від розміру компанії».

Під час відкритої лекції Іцхаку Адізесу було поставлено запитання:

Чи погоджуєтесь ви з поширеною останнім часом думкою, що на сьогодні США і транснаціональні корпорації досягають реалізації власних інтересів за рахунок інших?

Сутність проблеми — чий інтерес важливіший. Життя — це давати і брати. Саме в цьому порядку. Якщо ви даєте і берете — ви довіряєте людям, якщо берете і даєте — не довіряєте. Якщо ви намагаєтесь взяти якнайбільше, це завжди спричиняє конфлікт і викликає спротив. Живіть самі і дайте жити іншим.

Чийсь інтерес може бути сильнішим. Комусь доводиться йти на компроміс. Я завжди кажу: «Якщо зараз це важливіше для вас, давайте сьогодні зробимо це по-вашому, а потім по-моєму». На те, щоб навчитися давати, йдуть роки. Це не так просто.

Це не перша фінансова криза. Але зараз кредитна криза. Будуть ще кризи. Капіталістична система більше не працює. Її треба замінити. На що? Ніхто не знає.

У період раннього капіталізму підприємець говорив лише: я прийняв рішення. У розвиненому капіталізмі це вже не працює. Ви справді вірите, що зараз власники контролюють компанії? Компанії контролюються радами директорів. Їх обирають менеджери. Менеджери, які керують компаніями, не беруть на себе ризик. Власники, які беруть на себе ризик, не контролюють компанії. Рішення — індустріальна демократія. У майбутньому працівники будуть володіти компаніями. Ті, хто бере ризик, будуть контролювати ризик.

Підготувала до друку Мар'яна Лилик