

Украине нужны люди, которые умеют придумывать головоломки, а не решать их

Елена Рыжкова



Перемены всегда революционны, формирование новой философии управления и в государстве, и в бизнесе начинается вовсе не с «кадровой революции», а с «революции ценностей»

Партнер консалтинговой компании Jansen Capital Management, консультант по управлению, бизнес-тренер, преподаватель курса «Организационное управление и Ответственное лидерство» МВА Елена Рыжкова рассказала Delo.UA о том, чем отличается менеджмент в коммерческом и государственном секторе, почему для Украины все еще актуальной остается проблема политической воли и почему без конкретного видения, стратегии и дорожной карты стране далеко не уйти.

«Управляющей коалиции должны быть четыре отличительных черты: она должна обладать влиянием, она должна обладать компетентностью, заслуживать доверие и состоять из признанных лидеров — именно лидеров, а не руководителей. В команду не следует включать индивидов с ярко выраженным эго (чем больше эго, тем меньше пространство для того, чтобы думать и работать), и змей, которые разрушают доверие и распространяют слухи». Джон Коттер

Очевидно, что сегодня в Украине и государство, и бизнес сталкиваются с управленческими проблемами. Можете охарактеризовать основные?

Мы находимся в классической точке бифуркации, в ситуации «начала века», которая в истории не обязательно совпадает с календарным началом. В отличие от исторических периодов, когда государства и компании живут по правилам, ситуация начала века — это всегда «разрыв» между уходящей в прошлое и нарождающейся новой парадигмой. Управление же всегда предполагает некие правила игры, следуя которым, или видоизменяя которые, система движется к намеченной цели. Государство и частная компания — это системы, существующие не сами по себе, а в контексте «мир-системы». Однако сегодня мы видим, что «мир-система» находится в состоянии глобальной трансформации (в сфере геополитики, геоэкономики и даже в природно-климатической сфере).

Управление не может игнорировать эти процессы. Ситуация «начала века» — не самое простое время для традиционных методик экспертизы и прогнозирования, исходя из которых

ранее строились стратегии и намечались цели. По отношению к ситуации, которая в любой точке развития может пойти по любому из возможных сценариев, существует два типа позиции: статичная, то есть выжидающая, — когда мир придет к новой «норме» и станет понятно, по каким правилам играть дальше — и адаптивная, при которой существует готовность к изменениям, а из инструмента стратегии она сама превращается в стратегию. Во втором случае акцент делается не на способах решения управленческой задачи, а на способе размышления об управленческой задаче.

Низкая адаптивность к изменениям, отсутствие проактивной позиции — это следствие уязвимости мышления, слабого «осознания происходящего». Римский клуб назвал это одной из главных проблем современности наряду с угрозой ядерного оружия и экологическими катастрофами. Оказываясь в условиях неопределенности, люди ищут выход и создают новые правила.

В свое время философ и историк науки Томас Кун показал: чтобы решить головоломку и придумать головоломку, нужны разные типы мышления, разные «мозги». Продолжив эту метафору, можно сказать, что сегодня во всем мире (и в Украине в частности) нужны люди, способные придумать головоломку, которую будет предложено решать остальным. Когда сегодня в Украине государственные и частные структуры одинаково сетуют на «плохое качество человеческого материала», нужно понимать, — на самом деле это вовсе не значит, что в стране перевелись талантливые люди и профессионалы высокого класса. Это значит, что подход к «человеческому материалу» выбран неправильный: иллюзия вертикальной и горизонтальной мобильности создает иллюзию движения к цели. В управлении должны прийти люди с особым качеством мышления, способные придумывать головоломки, а не только решать их. Социальные лифты — не самоцель. Главное, чтобы те, кого поднимают вверх эти лифты, соответствовали вызовам ситуации «начала века».

По мнению Гэри Хэмела, признанного эксперта в области бизнес-стратегий, в современном мире для лидера самое главное — осознать и использовать пять составляющих бизнеса:

Беседовала
Екатерина
Федоришина





Украине нужны люди, которые умеют придумывать головоломки, а не решать их

Елена Рыжкова

Беседовала
Екатерина
Федоришина



этические ценности, инновационный потенциал, способность адаптироваться, увлеченность делом и творческий подход. То есть, создать новое мировоззрение (головоломку в терминологии Куна). Считаю, что такой подход справедлив и для бизнеса, и для государства.

Как вы думаете, все ли украинские управленцы понимают, для какой работы их нанимают?

Я уже говорила, насколько важна в управлении «осознанность происходящего». Кратократия (власть как самоцель) — первородный грех всех чиновников, не только украинских. Однако в западных обществах с этим научились бороться: кадровая позиция не является напрямую источником собственности, а ответственность, в свою очередь, — источником власти.

Своего рода «изоляционным материалом» между ними является гражданское общество. В гражданском обществе чем выше должность, тем выше цена риска, тем больше ответственность перед обществом. Но если полномочия не предполагают такой ответственности, менеджер чувствует себя «первым после Бога» и начинает вести себя соответствующим образом. Понятно, что если ты каждый день разговариваешь с Богом, скорее всего это симптом шизофренического раздвоения личности. Поэтому мы так часто становимся свидетелями того, как руководители думают одно, говорят другое, а делают третье. Поэтому декларируемые «правила для всех» оказываются обязательны для подчиненных, но вовсе не для начальства.

В Украине же, где наблюдаются лишь зачатки гражданского общества, высокая кадровая позиция — своего рода «кольцо всевластия» Толкиена, которое деформирует сознание его обладателя, превращает его в «голума» с раздвоенным сознанием. К сожалению, пока гражданское общество не наберет у нас полную силу, этот соблазн всегда будет очень велик.

Позитивные перемены начнутся тогда, когда критическая масса украинских чиновников начнет исповедовать принципиально иную государственную философию. Необходимо сделать шаг от безыдейной борьбы за частный интерес к идее Служения общему благу. Стране нужны Лидеры с мультипликационным мышлением, управленческой волей, моральными ценностями, способные создавать команду и отвечать за ее действия.

Первоочередная задача команды — описать объект управления: создать Образ государства. И уж потом создать систему управления, основанную на прозрачных процессах с четкими критериями эффективности.

Лидеры, осуществившие преобразования, — Махатма Ганди, Шарль де Голь, сингапурский лидер Ли Куан Ю, обладали видением, четким пониманием цели. Лидерство понималось ими не как привилегия или руководство, а как служение. Они понимали, что невозможно построить новое государство, если идеология опирается на прежние структуры и ценности. Перемены всегда революционны, формирование новой философии управления и в государстве, и в бизнесе начинается вовсе не с «кадровой революции», а с «революции ценностей».

В Украине сложилась тенденция — рекрутировать в органы госуправления бизнес-менеджеров. Насколько оправдана такая практика?

Государством невозможно управлять так же, как бизнесом. Бизнес — это система, государство — это система систем. Если ты умеешь хорошо управлять велосипедом или автомобилем, далеко не факт, что у тебя получится управлять самолетом или морским лайнером. Здесь нужны дополнительные навыки, поэтому сегодня бизнесменам, пришедшим в управление страной, приходится многому учиться на ходу. Конечно, сегодня это происходит в форс-мажорном режиме, но в дальнейшем, я надеюсь, государство осознает необходимость системной подготовки кадров для госуправления.

Управленческие принципы универсальны, однако у государства и бизнеса есть существенные отличия. Так, измерением эффективности бизнеса являются количественные показатели — например, полученная прибыль. У государственной системы, помимо количественных, есть еще качественные параметры успешности — качество жизни, качество социальной среды. Это уровень социальной защиты населения, образование, медицина, судебно-правовая система, культура, информационная политика. Здесь много есть того, что требует осмысления и оценки не через статистику, а через контекст.

Общим для государства и бизнеса является то, что им обоим не обойтись без «образа будущего», которым определяются цели и задачи. Какое государство, какое общество мы строим? На этот вопрос до сих пор в Украине нет ответа. Без этого не может быть эффективного управления, а стало быть, и ответственность управленческой элиты в Украине условна. Потому что четкое представление о цели предполагает четкие сроки, персонифицированного исполнителя, контроль за исполнением и прогнозируемые последствия за неисполнение. Если нет ответа на вопрос, когда и какое именно государство мы в результате реформ должны получить на выходе, это имеет еще и негативные социальные последствия. Для любого общества изменения — это стресс. Если мы не умеем управлять изменениями, управлять коллективным стрессом, мы получаем страх, неуверенность, агрессию — весь спектр негативных социальных эмоций. Сегодня в Украине мы можем наблюдать, насколько разрушительны эти эмоции для государства. Без четко обозначенных целей, сроков и персонифицированной меры ответственности реформы воспринимаются в лучшем случае как бессистемные метания из стороны в сторону, в худшем — в них ищут «двойное дно»: скрытые мотивы и корыстные интересы.

А управленческие процессы внутри украинских компаний отличаются от процессов внутри зарубежных компаний? В Украине существует проблема «жесткой вертикальной» системы управления?

Отличительной чертой управления в Украине является патерналистский подход, отсюда неэффективность корпоративных культур, плохо работающие системы повышения вовлеченности и лояльности. Правда, существуют и исключения, поскольку в конечном итоге все



Украине нужны люди, которые умеют придумывать головоломки, а не решать их

Елена Рыжкова

зависит от личности собственника. И все же «жесткая вертикаль» не возникает на пустом месте, а либеральный стиль руководства не всегда оправдан. Существует мнение, что репрессивная управленческая культура наиболее востребована в непростые времена, а у нас в стране времена для бизнеса всегда непростые. Когда «правил игры» нет, нужны порой волевые, асимметричные решения и интуиция. Все успешные бизнесмены — отличные интуиты. Это их сильная сторона, но она же порой приводит к роковым ошибкам: если полагаться только на интуицию, она рано или поздно может дать сбой.

На Западе же бизнес-мышлению многие десятилетия прививали системность и рациональность. В итоге восторжествовал научный подход к бизнесу, существовал и определенный образовательный стандарт. Конечно, за годы независимости Украина также продвинулась в этом направлении. Однако не все западные наработки можно применять автоматически в силу разницы в трудовой психологии, корни которой уходят в далекое прошлое. Мы больше нацелены на рывок, дающий быстрый результат, чем на регулярный долгосрочный менеджмент. Отсюда, кстати, «резкий», авторитарный стиль руководства. Но отсюда же и разочарование правительством, которое не в состоянии немедленно обеспечить обещанный результат.

Существует также разница в подходах к кадровой политике. В Украине, например, доминирует «клановое мышление», поэтому наиболее оптимальной основой командообразования представляется «отбор» среди друзей, родственников, сокурсников и т.д. Собственники, как правило, формируют «ближний круг», которому доверяют, на который можно опереться. Патернализм тоже играет здесь не последнюю роль. Считается, что опора на клан делает бизнес устойчивым по отношению к внешним вызовам, а внутри компании гарантирует более

четкую трансляцию управленческих сигналов. Доверие к «своим» ценится больше, чем талант и инновационное мышление «чужих», не потому что так лучше, просто так безопасней. Поэтому многие бизнесы строятся по принципу «семьи».

Какие навыки нужно развивать тем, кто находится в управлении украинским государством и бизнесом в первую очередь?

Нужно прививать менеджменту вкус к переменам. Конечно, перемены всегда болезненны, потому что вызовы внешнего мира безграничны, а возможности компании ограничены. Именно поэтому нужна своего рода вакцинация, «прививка кризисом»: компания, преодолевшая страх и сопротивление изменениям внутри, способна лучше адаптироваться и быстрее «переболеть» изменениями в мире внешнем. Я знаю одну крупную государственную компанию, где еще пару лет назад при приеме на работу требовали заполнить анкету, содержащую вопросы: «Были ли ваши родственники в партизанских отрядах?» и «Есть ли родственники за границей?». В другой знакомой мне изнутри государственной компании руководитель службы персонала работает на позиции с 1971 года. Откуда в такой компании инновации? Как она может соответствовать переменам вовне, 40-50 лет ничего не меняя? Потребность к изменению как к развитию должна быть встроена в корпоративную культуру, в «геном» компании. Посмотрите на историю компаний-долгожителей — у всех у них есть эта здоровая «генетика». Относительно недавно наука открыла так называемый «блуждающий ген», он не имеет фиксированного места в структуре ДНК, а сам формирует контекст, встраиваясь в то или иное место цепочки. Контекстное мышление — вот что отличает менеджмент «живой» компании от «неживой». Именно умение создавать контексты и управлять ими формирует условия, при которых любой другой результат, кроме ожидаемого, становится невозможным.

Беседовала
Екатерина
Федоришина

