

Про досвід «прощення»

23 вересня 2014 р.

Іцхак АДІЗЕС: «...звертайтеся до людей з пропозицією, якщо не хочете бути покарані, поверніть украдене»

*Наталія БІЛОУСОВА,
2-та «День»*



Київ відвідав один з провідних міжнародних експертів з питань підвищення ефективності ведення бізнесу та урядової діяльності Іцхак Адізес. Він посів 29-те місце в рейтингу «100 найкращих консультантів у сфері лідерства», який розробив 2005 року один з найпрестижніших ділових журналів у США Executive Excellence. Пан Адізес завітав до столиці України на запрошення «Міжнародного інституту менеджменту» (МІМ-Київ) для участі в міжнародній конференції «Погляд у майбутнє: готовність до змін». В її рамках він прочитав студентам лекцію та представив свій унікальний метод (фундаментальні зміни без хаосу та конфліктів), яким сьогодні користуються чимало транснаціональних компаній,

таких як Кока-кола, Bank of America, Volvo, Visa Group. А також відповів на запитання студентів та гостей МІМ-Київ про основні досягнення сучасності в питаннях ефективної організації менеджменту. Іцхак Адізес був консультантом з політичних питань при уряді глав багатьох держав і паралельно займався викладацькою діяльністю. Так, протягом тридцяти років він був штатним викладачем Школи менеджменту Андерсена при Каліфорнійському університеті, викладачем у Стенфордському, Колумбійському, а також — в Єврейському університеті в Єрусалимі та Тель-Авівському університеті. Наразі він очолює створений ним Інститут Адізеса. Доктор Адізес має ступені Ph.D і MBA Колумбійського університету, також — бакалавра гуманітарних наук Єврейського університету в Єрусалимі. Він є автором семи книжок, перекладених 22 мовами. Напередодні форуму «День» зустрівся з паном Адізесом.

— **Яка мета вашого приїзду в Київ? Про що розповідатимете студентам бізнес-школи МІМ-Київ?**

— Я приїхав на запрошення керівництва МІМ-Київ, щоб взяти участь у міжнародному форумі та поділитися своїм досвідом у питаннях менеджменту зі студентами. Розповідатиму їм про те, як виховувати у співробітників довіру та повагу. Крім того, МІМ-Київ присвоїв мені ступінь почесного доктора. Тож це ще один приємний привід. І загалом мені подобається Україна та її люди. Я не вперше в вашій країні.

— **Ви постійно консультуєте голів багатьох урядів та транснаціональних приватних компаній з економічних та політичних питань. Які кроки порадили б сьогодні вжити в Україні, щоби вийти з нинішньої економічної та військової кризи максимально ефективно?**

— Це дуже важке питання. Перше і найважливіше завдання — створити та підтримувати надію. Саме надія тримала євреїв протягом 2000-літньої історії поневоєння та переслідувань. Саме надію подарувала українському народу нова революція. Ви маєте вірити, що вихід є. І саме це формує сьогодні справжніх лідерів. Друге — важливо усвідомити, що Україна не вирішить своїх проблем військовим шляхом. Сила постійно призводить до загострення конфлікту. Тому керівництву країни (парламенту та Президенту) потрібно знайти спосіб, як об'єднати країну, всіх її мешканців та спробувати зрозуміти Росію.

— **Як цього досягнути?**

— Найбільша проблема, яку розвинув Янукович, — корупція. Її треба позбутися. Я прочитав у газетах, що у вас хочуть створити новий орган — антикорупційне бюро. Але я побоююся, що ви створите чергову прокуратуру. Це не спрацює. Таким чином ви тільки боротиметеся з проявами проблеми, але не з її причинами. Причини у тому, що діюча система ліцензування та державного управління в абсолютному безладі. І зараз відчутно змінюється: відбувається перехід від планової до ринкової економіки. Ця зміна

створила «дірки», які люди використовують для корупції. Звичайно, можна посадити когось, але глобально це питання не вирішить. Треба закрити дірки, щоб не виникало спокуси брати. Наведу приклад: усіх комарів убити не можна, але висушити болото — можливо. Якщо з'явиться така прокуратура, то половина України сидітиме в тюрмах. Адже без хабарів, як я розумію, в країні зараз не вижити. Думаю, вам потрібно скористатися досвідом Нельсона Мандели, який він поширював у Південній Африці. Я називаю це досвідом «прощення»: звертайтеся до людей з пропозицією, якщо не хочете бути покарані, поверніть украдене.

— **Можливо, для нас рішенням стане реалізація економічних реформ, які 23 роки відтягувалися?**

— Так, безумовно. Відкрийте систему, зробіть усе прозорим. У темряві завжди заводиться якась нечисть, але світло її знищує.

— **Ви консультували керівників великих банків. В Україні завершилися стрес-тести 15-ти найбільших банків країни, які показали необхідність докапіталізації. Як, на вашу думку, треба реформувати банківський сектор, аби не нашкодити, і він став ефективнішим?**

— Реформуючи банківський сектор добре пам'ятайте американський досвід. Там банки отримали від держави позики під невеликі відсотки, але замість того, аби фінансувати реальний сектор, вони вклали ці гроші в державні облігації та отримали бонуси за те, що фактично нічого не зробили. Тому треба бути дуже обережними в рефінансуванні. Жодних бонусів, якщо банки не досягнуть реального успіху. Рефінансування має здійснюватися під дуже суворим наглядом.

— **Відповідаючи на перше запитання ви сказали, що українська влада має знайти рішення, як об'єднати країну і зрозуміти всіх учасників воєнного конфлікту. Як це зробити, адже поки що всі аргументи не діють?**

— Україні не треба вступати в НАТО. Слід зберегти нейтралітет. Має бути єдність позицій усіх сторін, які мають стосунок до цього. І коли її немає, то виникають конфлікти. Це довела революція, коли президент говорив про економічне зближення з Росією, а населення виступило за Європу.

— **Але ж немає сенсу позиція президента, якщо вона не співпадає з позицією народу? В такому разі має змінюватися або позиція влади, або -сам президент.**

— Я відповім вам анекдотом, який мені розповів колишній президент Чехословаччини. Одного разу на рибалці німець, росіянин і чехословак упіймали золоту рибку, яка пообіцяла їм виконати три бажання. Росіянин побажав знищити німців, німець — росіян. А чех, який був по середині між ними двома, думав-думав, що ж робити і так відповів рибці: «Якщо ви два попередні бажання виконали, то дайте мені просто чашечку кави». Україні треба випити свою чашечку кави. Зараз ви не можете дозволити собі пристати на чиюсь сторону. Вам потрібен нейтралітет — інакше ніколи не завершите цю війну, бо ви якраз посередині.

— **Як ставитися до тези, що європейський та російський бізнес «зрослися» настільки, що в ЄС уже не вистачає духу прийняти потрібні економічні санкції проти РФ через її агресію в Україні?**

— Це те, про що в голос не говорять. Це спільність інтересів... Ви як дитина в сім'ї, де батьки розлучаються.