

# Оглавление

Введение . . . . .	8
<b>Часть 1. Страны с переходной экономикой . . . . .</b>	<b>11</b>
Диагноз: мексиканские наркокартели . . . . .	13
Культура страха . . . . .	17
Открытое письмо г-ну Медведеву (премьер-министру Российской Федерации) . . . . .	22
Куда идешь, Россия? . . . . .	26
Управленческие проблемы в России . . . . .	31
Размышления во время посещения Кубы, Украины, Сербии, Македонии, Турции, Черногории и Казахстана . . . . .	37
Восстание на Украине: анализ . . . . .	49
Куда идешь сегодня, Украина? . . . . .	54
Роль культуры в международных конфликтах . . . . .	57
Отчет о поездке: Россия во время крымского кризиса . . . . .	61
Анализ стиля президента Владимира Путина . . . . .	68
<b>Часть 2. Трудности, стоящие перед еврейским государством . . . . .</b>	<b>71</b>
Реакция на новость о флотилии в Газе . . . . .	73
Чему Израиль может поучиться у японцев? . . . . .	77
Израиль: левые, правые или и те и другие . . . . .	81
Еврейский народ . . . . .	86
Нападет ли Израиль на Иран? . . . . .	90
Где расходятся американские и израильские интересы . . . . .	94
Израиль должен быть сильным . . . . .	97
По поводу сосуществования . . . . .	99
Что делать Израилю? . . . . .	102
Визит президента Обамы в Израиль . . . . .	106
<b>Часть 3. Трудности, стоящие перед Соединенными Штатами   Америки . . . . .</b>	<b>111</b>
Куда держит путь президент Обама? . . . . .	113
Обама: оценка эффективности работы . . . . .	119
Снижение национального дефицита . . . . .	122

Когда имидж важнее смысла . . . . .	126
Лидерский стиль Обамы . . . . .	129
Ограничение права на хранение и ношение огнестрельного оружия . . .	132
<b>Часть 4. Экономические и законодательные проблемы . . . . .</b>	<b>135</b>
Капитализм умирает у нас на глазах . . . . .	137
Закон об иммиграции в Аризоне, профсоюзы учителей, разлив нефти и кризис в Греции . . . . .	144
Экономисты и реальность . . . . .	151
«Невидимая рука» на больничном . . . . .	154
Почему принцип «Пусть клиент решает сам» не работает . . . . .	158
Глобальный экономический финансовый кризис . . . . .	162
Будущий кризис . . . . .	166
Кризис, инновация и предпринимательство . . . . .	172
Проблема экономического роста . . . . .	175
<b>Часть 5. Глобальные трудности в управлении изменениями . . . . .</b>	<b>179</b>
Исламский центр Кордовской инициативы на Граунд-Зиро: правда или уловка? . . . . .	181
Мусульманская угроза? . . . . .	184
Что не так с демонстрациями «Захвати Уолл-стрит» . . . . .	188
Война против терроризма или что-то иное? . . . . .	193
Монтескье и демократия . . . . .	196
Происхождение и сущность доверия . . . . .	198
Что делать с коррупцией? . . . . .	201
Все ли в порядке с демократией? . . . . .	207
Следует ли правительствам подавать в суд за дискредитацию? . . . . .	210
Плюсы разнообразия . . . . .	214
Побочный ущерб от деятельности международных компаний . . . . .	216
Как изменения порождают коррупцию . . . . .	221
<b>Часть 6. Социальные трудности . . . . .</b>	<b>225</b>
Почему я говорю «нет» толерантности . . . . .	227
Что значит «единый»? . . . . .	229
Стареющее население и сопутствующие проблемы . . . . .	232
О дефиците улыбающихся людей . . . . .	236
Раннее старение . . . . .	239
Об авторе . . . . .	242
Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык . . . .	244
Об Институте Адизеса . . . . .	247

# Капитализм умирает у нас на глазах\*

## Интервью с редакцией журнала «Бизнес и Балтия»

*«Бизнес и Балтия»: Эксперты предсказывают возможность второй волны экономического кризиса. Вы с этим согласны? Когда мы разговаривали с вами в прошлый раз, вы назвали текущий кризис «первым звонком».*

**Ицхак Адизес:** Я не вижу симптомов второй волны и не знаю, где и когда она ударит. Но уверен, что вторая и третья волны обязательно случатся.

Я так думаю, потому что наблюдаю структурные изменения, которые сейчас происходят во всех сферах жизни, не в одной, а во всех подсистемах: экономике, обществе, политике и законодательстве. Во всех сферах жизни происходят потрясения. Системным проблемам требуются системные решения. Частные решения, такие как государственное

---

\* Впервые опубликовано в Adizes Insights в октябре 2010 года. Опубликовано в газете «Бизнес и Балтия» (Business & Baltics) 18 августа 2010 года. Примечание автора: наблюдения в этом интервью предугадали финансовый кризис 2013 года и последующие события.

вмешательство в экономику, больше не помогут. Становится очевидным, что нам понадобится новый метод решения проблем.

Более того, капитализм изжил себя, поскольку стал дезинтегрирующей силой, и эта сила влечет за собой новые системные проблемы.

**ББ:** *Что плохого в капитализме?*

**ИА:** Основа капитализма — капитал. Другими словами, при капитализме я могу вкладывать свой капитал и не работать. Мои инвестиции работают за меня, а я получаю дивиденды. Если я владею компанией и сам ею управляю, я контролирую свой капитал. Однако на рынке ценных бумаг происходит разделение: те, кто инвестируют свой капитал, не управляют компаниями, в которые вкладывают деньги. Несмотря на владение долей акций, я не имею контроля над бизнесом, потому что не контролирую руководство компании. Инвесторы не контролируют совет директоров. Если я недоволен финансовыми результатами работы компании, единственный выбор — продать акции и вложить деньги во что-нибудь другое.

Таким образом, лояльность инвесторов основана практически исключительно на краткосрочной доходности акций. Материальное благополучие становится единственным приоритетом. Способность Земли регенерировать не успевает за жадной обогащения: наша планета стала загрязненной, природные ресурсы истощаются.

На этом этапе правительствам необходимо начать что-то предпринимать. Однако, как обычно, административная машина, несмотря на свой размер и огромные расходы, оказывается неэффективной. Люди теряют терпение и начинают требовать ослабления государственного контроля, потому что он все равно неэффективен.

Поскольку наладить баланс между контролем и свободой не удастся, система плохо функционирует. Отсюда проистекает текущий финансовый кризис: люди брали на себя риски, чтобы максимизировать прибыль, но никто не контролировал этот процесс. Теперь Обама пытается внедрить механизмы контроля, но многие думают, что эти механизмы разрушают бизнес.

**ББ:** *Вы видите какой-нибудь выход?*

**ИА:** Нет. Ни полная свобода, ни полный контроль сами по себе не работают. Не работают они и в смешанном виде. Нужен третий вариант. Нужна смена мировоззрения.

Коммунизм мертв. Капитализм умирает у нас на глазах. Решение не в том, чтобы усилить или ослабить контроль. Нужна новая нормативная система. Однако на сегодняшний день никто не может представить, какой она должна быть.

Возможно, это будет компромисс между социализмом и капитализмом, в котором сочетаются материалистический подход с социальной сознательностью.

Поскольку новая система пока не разработана, нам не избежать новых кризисов. Мы не знаем, в какой области они случатся: в банковской сфере, рынке недвижимости или в промышленности, поэтому мы не можем предсказать, когда это произойдет. Что нам известно — так это то, что в настоящее время мы решаем последствия проблемы, а не определяем ее источник.

## Задача для будущего поколения

**ББ:** *Сколько времени потребуется на то, чтобы идентифицировать источник проблемы и изменить систему? На смену рабовладельческой системы ушло несколько сотен лет.*

**ИА:** Это невозможно предсказать. Достоверно мне известно лишь то, что изменения неизбежно произойдут, и у меня есть кое-какие идеи о том, в каком направлении нам следует двигаться.

Если проблема состоит в дезинтеграции, то ее решение — в интеграции. Нам нужно перестать вести себя по принципу «человек человеку волк».

---

Нужно изменить мнение, что наилучшие результаты могут быть достигнуты только в ходе конкуренции.

---

Такие идеи Адама Смита, как «невидимая рука рынка», больше не работают. Более того, они ведут к дезинтеграции. Конкуренция теперь не только на рынке, но и внутри самой компании: сотрудники воюют с начальством, начальники воюют между собой. Все враждуют и пытаются друг друга уничтожить, как будто это необходимо для собственного выживания. Это нужно менять.

Поэтому необходимо, чтобы изменилась система ценностей. Краеугольным камнем новой системы должна быть не конкуренция, а сотрудничество.

И еще: нужно перестать измерять прогресс общества исключительно экономическим ростом. Следует уделять больше внимания социальным факторам.

**ББ:** *Сложно представить, что такая большая перемена в сознании может произойти быстрее, чем за несколько поколений. Для этого необходимо, чтобы значительная часть общества отвергла богатство, взялась за руки и начала помогать друг другу.*

**ИА:** *Может смениться несколько поколений, прежде чем это станет возможным. Но может случиться и так, что родится поколение, которое меньше интересуется материальными благами.*

Перемена может произойти еще быстрее, если крупный кризис вызовет изменения в поведении. Иногда кризис нужен для того, чтобы повлечь за собой важные и необходимые перемены. Во многих языках «кризис» означает «время больших перемен». Это не только угроза, но и шанс провести серьезную перестройку.

## Спекулянты: неизбежное зло

**ББ:** *Вы утверждаете, что материалистическое общество растрчивает природные ресурсы. Мы хотим добавить: зачастую это происходит по незначительным, даже пустяковым поводам. Каково ваше мнение о создании продукта, который был бы полезен всему человечеству (например, об инновации, оздоравливающей окружающую среду)? Промышленность могла бы поучаствовать, и все извлекли бы пользу.*

**ИА:** Мне нравится эта идея. Но польза — это понятие относительное. Например, люди скупают товары производства Apple. Насколько они полезны?

Очень сложно определить, что необходимо, а что нет. Вопрос не только в том, что нам необходимо, но и в том, нужны ли нам новые версии тех же продуктов или старые вполне могли бы нас устроить.

**ББ:** *На экономическое развитие в значительной мере влияют спекулянты, способные взвинтить или обвалить стоимость товаров и ресурсов. Можно ли их как-то контролировать?*

**ИА:** Можно увеличить контроль, подняв налоги на высокие прибыли, но полностью избавиться от спекулянтов невозможно. Дело в том, что изменения любого рода создают в системе отклонения, которые спекулянты эксплуатируют. Чтобы полностью избавиться от спекулянтов, надо остановить изменения любого рода, а это невозможно. Спекулянты — это неизбежное зло; их можно контролировать, но невозможно победить.

**ББ:** *Кто будет движущей силой в будущем экономическом росте?*

**ИА:**

---

Я думаю, будущее за БРИКС: Бразилией,  
Россией, Индией и Китаем.

---

Это густонаселенные страны, которые начали с достаточно низкого уровня развития экономики. Их экономический рост будет продолжаться еще долго. Это рынки будущего. Если присмотреться, развитие происходит очень быстрыми темпами, особенно в Китае, где не только потребляют, но и производят, а с некоторых пор еще и изобретают новые товары. Китай становится важным двигателем мировой экономики.

Проблемой для Китая является то, что политическая система там не соотносится с экономической. В действительности коммунистическая

партия переняла все механизмы рыночной экономики: индивидуальное предпринимательство, банки, биржевую торговлю и т.д. Страна, по сути, функционирует на капиталистических основах, хотя и называется коммунистической.

Я считаю, рано или поздно китайцы сами разберутся с этой проблемой. Они прагматичны, и их практичность преобладает над религиозными или идеологическими предрассудками.

## Распад Евросоюза

**ББ:** *Экономисты-скептики предсказывают падение евро и Евросоюза в целом в связи с проблемами в Греции и других странах еврозоны. Каково ваше мнение по поводу будущего Евросоюза?*

**ИА:** Я не думаю, что Евросоюзу грозит распад. Политический глобус становится меньше: формируются новые альянсы, стираются границы. Нет причин возвращаться к сепаратизму, индивидуализму и национализму.

Но развитие никогда не происходит без заминок. За шагом вперед следует маленький шаг назад. Это нормально и необходимо для здоровой адаптации к новой реальности.

По моему мнению, Евросоюз не распадется, а проснется и задумается о том, какие нужны шаги, чтобы навести порядок. Они не будут выбрасывать ребенка вместе с грязной водой. Они попытаются очистить воду.

Я думаю, было ошибкой сохранять Грецию в составе Евросоюза все эти годы, несмотря на недееспособную экономику. Двадцать лет назад я провел оценку состояния Греции и сделал заключение, что страна выживает только благодаря финансовой поддержке Евросоюза. Я тогда спросил: как долго можно будет рассчитывать на эту поддержку? И сегодня, спустя двадцать лет, ответ перед нами. Для Евросоюза это означает, что нужно разработать новые методы контроля.

**ББ:** *Каковы, по вашему мнению, перспективы стран Балтии?*



**ИА:** Проанализировав положение дел в трех балтийских странах, я пришел к выводу, что существует прямая зависимость между масштабом стоящих перед ними трудностей и уровнем коррупции и дезинтеграции. Самые большие трудности испытывает Латвия. Чем скорее вы настроитесь на интеграцию и объедините усилия, тем быстрее наступят улучшения.

**ББ:** *Вы путешествуете по всему миру, помогая корпорациям. Как вы считаете, извлекли ли организации по всему миру урок из текущего кризиса? Поменял кто-нибудь свою структуру или культуру?*

**ИА:** Интересно, что я не заметил большой разницы. (Смеется.) Корпорации внесли некоторые предсказуемые изменения: снизили затраты, сократили количество сотрудников, стали более осторожными, консервативными. Но крупных перемен я не заметил.

Изменения можно классифицировать по трем уровням: во-первых, изменения того, что мы делаем. Во-вторых, изменения того, как мы это делаем. Третий уровень — это изменение того, кто мы есть, масштабное изменение ценностей.

Во время кризиса я заметил изменения первого и, кое-где, второго уровня. Но самые серьезные и важные изменения должны быть на третьем уровне, а они не наблюдаются вообще. Поэтому я уверен, что нас ждет новый кризис, который потребует и мотивирует к изменениям на третьем уровне.

# Будущий кризис\*

Я только что завершил участие в вебинаре, организованном Humanity's Team — организацией, которая проводит День глобального тождества. Это была очень плодотворная дискуссия о будущем человечества. Хочу поделиться с вами своим мнением и соображениями.

В одной из предыдущих заметок я написал, что капитализм умирает на наших глазах. В связи с услышанным во время вебинара я бы изменил заголовок.

## Настоящий корень проблемы: рынок ценных бумаг

---

Капитализм не умирает. Он процветает.

---

Он завоевывает мир. А умирает капиталистическая модель. Она больше не работает. Она обеспечила нам беспрецедентный уровень жизни, но разрушает ее качество. Она разрушает планету, на которой мы живем.

---

\* Впервые опубликовано в Adizes Insights в октябре 2012 года.