**Качества руководителей**

**Вып. 6**

Оглавление

[Сергей Королев: три урока для подлинных лидеров 1](#_Toc62566645)

[Как заработать авторитет у подчиненных 6](#_Toc62566646)

[Точная цитата Генри Форда об ошибках. Почему отличники не становятся лидерами 10](#_Toc62566647)

[Стартап без стресса: как добиться успеха, перестав жертвовать всем 11](#_Toc62566648)

[Хотите выжить? Станьте визионерами 14](#_Toc62566649)

[«Обеспечение устойчивости бизнеса, команды и себя самого ложится на плечи лидера» 18](#_Toc62566650)

[Как оставаться лидером, когда все работают из дома 26](#_Toc62566651)

[Испытание обратной связью 29](#_Toc62566652)

[Главный по счастью: чем придется заниматься CEO через 5-10 лет 33](#_Toc62566653)

[Что должен знать и уметь лидер будущего 36](#_Toc62566654)

[Четыре типа лидеров будущего 38](#_Toc62566655)

[«Они совершенно другие»: кто такие «самопрорывные лидеры» 40](#_Toc62566656)

[Думай как информатик: как вычислительное мышление меняет нашу жизнь 43](#_Toc62566657)

[Альфа-дог или лидер пятого поколения? 53](#_Toc62566658)

[Культурная компетентность 54](#_Toc62566659)

[15 приемов современного управления 63](#_Toc62566660)

[Управленческие компетенции: что должен знать и уметь руководитель будущего 66](#_Toc62566661)

[В чем сила и слабость российских руководителей 71](#_Toc62566662)

[Современного лидера отличают те же качества, что двести лет тому назад 76](#_Toc62566663)

[Остаться в живых: какие навыки надо освоить боссам, чтобы быть нужными через 10 лет 77](#_Toc62566664)

[Дирижеры вместо командиров 78](#_Toc62566665)

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Сергей Королев: три урока для подлинных лидеров

**2 марта 2016 Павел Безручко**

Сергей Королев — человек, открывший дорогу в космос, был не только генеральным конструктором ракетной техники, но и подлинным лидером, способным заразить своей идеей. Вот три урока из биографии Королева, которые будут полезны многим руководителям.

Простое определение лидерства таково: «Вести других людей к цели». Последователи идут за лидером не потому, что им платят за каждый шаг, наказывают за неповиновение или следование за начальником прописано в их должностной инструкции. За ним идут потому, что хотят и верят.

У лидеров разные характеры и цели — как благие, так и не очень. Их стили взаимодействия с последователями тоже различны. Но имеется и нечто общее у всех из них. Это общее полезно изучать на примере биографий конкретных личностей. Об Аврааме Линкольне, Стиве Джобсе, Джеке Уэлче, Руале Амундсене и других написано множество книг, сняты фильмы. В западном обществе есть консенсус о том, что эти люди могут выступать в роли образцов для подражания. В России с примерами все не так однозначно. Почти все известные фигуры отечественной истории (Петр I, Петр Столыпин, Андрей Сахаров, Александр Суворов, Александр Невский) — это политические деятели или полководцы. А жизнь и работа большинства из нас далека от политики и переходов через Альпы. К тому же многие из этих личности являются героями в глазах одной части общества и антигероями в глазах другой.

Фигура Сергея Королева практически лишена этих недостатков.

Королев не был политиком или военачальником, его лидерские качества — несомненны, а образ в основном вызывает позитивные ассоциации. Попробуем на примере Королева понять феномен лидерства.

**Урок первый. Поиск цели**

Что необходимо для того, чтобы вести людей к цели? Для начала — сама цель. Причем не любая, а масштабная, превышающая эго лидера. Такими «эго-целями», как деньги, карьера, здоровье, любовь в семье, признание в обществе, может похвастаться большинство из нас. Но это не те цели, что мобилизуют последователей. Цель или даже дело жизни Королева состояло в том, чтобы «строить летательные аппараты и летать на них» и «летать выше, чем могли до нас». Как у него появились эти цели?

Сергей Королев родился в 1907 году в семье школьного учителя Павла Королева и дочери купца Марии Москаленко. Этот брак не был счастливым, вскоре родители развелись. Мать много лет говорила Сергею, что его отец умер, хотя это было неправдой. Мать уехала учиться, и Сергея воспитывали бабушка с дедушкой. Исследования говорят, что дети из неполных или проблемных семей нередко компенсируют свои детские травмы повышенной амбициозностью и сопутствующими сверхдостижениями.

В 1910 году, в возрасте трех лет, Королев увидел аэроплан и пилотирующего его летчика Сергея Уточкина. По воспоминаниям родных, мальчик потом много дней мог говорить только о полетах.

Когда Королеву было 6 лет, мать повторно вышла замуж — за инженера Григория Баланина. Позднее Королев пошел по стопам отчима, которого уважал, и тоже стал инженером.

В 1923 году председатель Реввоенсовета Лев Троцкий провозгласил лозунг «Даешь крылья!», и по всей стране в аэромодельные и планерные кружки записались более трех миллионов молодых людей. Королев был в их числе. После окончания Московского высшего технического училища им. Баумана (сейчас — МГТУ им. Баумана) он присоединился к ГИРД — группе исследования реактивного движения, одному из первых ракетных кружков в Советском Союзе. Там он познакомился с ученым и изобретателем Фридрихом Цандером, прочитал труды Циолковского о космосе.

Возможно, большая цель или дело всей жизни потенциально есть у каждого из нас, но не каждый осмеливается поставить перед собой цель такого масштаба. В истории абсолютного большинства лидеров она явно фигурирует.

**Вот несколько вопросов для тех, кто хочет оценить свой лидерский потенциал.**

1. Есть ли у меня сильный интерес к чему-то за рамками «эго-потребностей»?
2. В чем заключается моя «большая цель» или «большое дело»?
3. Каким делом я бы занимался, если бы о деньгах можно было не беспокоиться?
4. Чем бы я занимался, если бы точно знал, что жить осталось пять лет?

**Урок второй. Настойчивость**

Многие из нас мечтают о великом, оставаясь лежать на диване. Лидеры проявляют упорство, прикладывают усилия к достижению цели в реальной жизни, а не только на бумаге или своих фантазиях.

В 1923 году Сергею Королеву исполнилось 16 лет, он жил с родителями в Одессе и совмещал учебу в школе с занятиями в планерном кружке. Как-то руководитель кружка спросил его: «Когда ты уже закончишь свой первый планер?» — Королев ответил: «Я не хочу, чтобы он был первым. Я хочу, чтобы он был лучшим!». Планер был построен годом позднее, Королев летал на нем и получил свидетельство пилота.

С 1924 по 1926 год Королев учился на авиационном отделении Киевского политехнического института и продолжал заниматься в планерной секции. Позднее он перевелся в МВТУ им. Баумана и построил другой планер — «Красная звезда», на котором впервые в мире была выполнена фигура высшего пилотажа. Тогдашние соученики так характеризовали Королева: «Его всегда интересовали конструкции цельные, самолет, а не двигатель или крыло».

Выпускной экзамен у Королева принимал Андрей Туполев, который позднее сыграл в его судьбе существенную роль. После института Королев проектировал самолеты в конструкторском бюро французского инженера Поля Эмэ Ришара, затем перешел в ЦАГИ — работал над созданием бомбардировщика под руководством Туполева. А после работы ходил в ГИРД. Сначала это была группа энтузиастов, проектировавших ракеты на добровольных началах. «Группа Инженеров, Работающих Даром» — так в шутку называли себя эти люди. Материалы покупали за свои деньги, трубопроводы для ракетных двигателей паяли при помощи столового серебра, которое несли из дома. В одно из советских учреждений Королев пришел в гимнастерке со следами «шпал» (дескать, представитель органов), заявил, что ему нужен токарный станок — и получил его. А чуть позднее он обошел всю Москву в поисках помещения для ГИРД и фактически осуществил самозахват — занял пустующий подвал. Препятствий и запретов для Королева не существовало.

ГИРД узаконили только через два года после открытия, в 1932 году, объединив его с ГДЛ — ленинградской газодинамической лабораторией. Руководителем объединенного института стал ленинградец Иван Клейменов — кадровый военный и большевик, мало понимавший в ракетах. Королев в то время был беспартийным, хотя всю свою жизнь поддерживал Советскую власть. С Клейменовым у него начались конфликты. Он нанимал слабых сотрудников — главное, чтобы были «партийцы». А Королеву нужны были квалифицированные рабочие и инженеры. Институт делал ставку на пороховые ракеты, а Сергей Королев изо всех сил отстаивал «жидкостную» тематику. И отстоял: его ракетоплан (самолет с ракетным двигателем) был включен в план работ и построен. Правда, полетел он уже после ареста Королева. Устав от конфликтов, Сергей Павлович уволился с руководящей должности и продолжил работу над своим ракетопланом в ранге простого инженера. Этот конфликт в итоге спас Королева, потому что в 1938 году Михаила Тухачевского (куратора института), Клейменова, Лангемака и других ведущих сотрудников объявили врагами народа и расстреляли. Выжили в той «чистке» только Королев и Глушко.

Королева, получившего десять лет колымских лагерей, спас Туполев. Вытащил в 1940 году в свою шарашку с золотого прииска Мальдяк, где Королев умирал от голода и болезни. Войну он встретил в Омске, работая у Туполева над очередным бомбардировщиком. Запись из блокнота Королева, сделанная именно в то время: «Жить просто — нельзя. Жить нужно с увлечением!». В 1943 году он просит о переводе в Казань к Валентину Глушко, узнав, что тот работает по ракетной тематике. И это несмотря на то, что «туполевцам» в том же году была обещана амнистия (в случае удачного окончания работы над самолетом), и она была им дана. Получив перевод в Казань, Королев остался в статусе зэка, но продолжил работу над любимой темой — ракетами.

В более поздней биографии Сергея Королева встречается множество примеров потрясающего упорства, способности идти к своей цели, преодолевая любые обстоятельства.

**Еще несколько вопросов для тех, кому интересно подумать о собственном лидерстве**:

1. Я двигаюсь к своей цели? Действую? Или сижу и чего-то жду?
2. Насколько сильно я включен эмоционально, интеллектуально, физически в то дело, которым занимаюсь?
3. Какую долю доступного мне времени я посвящаю своей цели?
4. Как я реагирую на неудачи? Жалею себя? Обвиняю других и обстоятельства? Ищу оправдания? Или же, напротив, неудачи бодрят меня, побуждают двигаться вперед?
5. Как я реагирую, если слышу от других «нет!», «нельзя!» — перестаю прикладывать усилия? Или же вопреки увеличиваю напор? Ищу обходные пути?

**Урок третий. Верность себе**

Большие цели и упорство помогают лидерам проводить изменения и создавать новое. «Лидерство» и «изменения» — родственные понятия. Трудно представить лидера, отстаивающего существующий порядок вещей, хранителя статус-кво. Большую ошибку совершают организации, вкладывающие силы и средства в поиск и развитие будущих лидеров, но не готовые меняться. Лидеры в такой организации неизбежно будут источником нестабильности и нарушений существующих правил, станут «диссидентами» по отношению к руководству или владельцам.

За ними идут последователи. Но стиль взаимодействия с ними, способ увлечения людей у каждого из них свой.

Один из принципов Королева — ускорять всех за лидером. Например, двигатели уже спроектированы, поэтому группа, создающая корпус ракеты, должна увеличить темп работы, невзирая на график, составленный ранее. Он не тормозил всех за отстающими, а наоборот — поощрял «выскочек».

Королев совершенно не признавал границ между функциями, подразделениями, министерствами и ведомствами. Уже после войны, получив свое конструкторское бюро, он переманивал лучших инженеров со всего Советского Союза (и многие коллеги-конструкторы очень его за это не любили). Своих конструкторов и проектировщиков из НИИ Королев отправлял в заводские цеха — объединял с рабочими опытного производства в одну команду. Это помогало в несколько раз ускорить процесс разработки новых изделий. Сам он тоже предпочитал управлять не из кабинета, а собрав все отчеты и показатели по конкретному участку и проанализировав их, выезжать на место (в Японии такой подход называется «гемба»).

Если Королев видел, что у задачи есть более оптимальное решение, он бросал практически готовое изделие — замораживал работу и переключал всех людей на новое направление. Можно представить, какой стресс испытывали инженеры, которым за неделю до сдачи многомесячной работы приходил приказ «все бросить». Так Королев оставил свой почти достроенный ракетоплан РП7 и переключился на РП9. А позднее, уже после войны, когда еще плохо летала ракета Р2 (модернизация немецкой ФАУ), он сразу начал строить Р5, поняв, что уже спроектированная и построенная на 90% Р3 будет ненамного лучше «несовершенной» Р2.

Мышление Королева было устремлено в будущее. После его смерти в архивах были обнаружены проекты обитаемой орбитальной станции, космического челнока и многие другие разработки, воплощенные в металле на много лет позже.

Королев был жестким руководителем. Умел кричать, требовать, устраивать разносы, давить на людей. Он специально сталкивал инженеров, имевших различные точки зрения. Провоцировал конфликты и внимательно слушал аргументы сторон, оставляя за собой роль арбитра. Он требовал, чтобы обо всех неполадках ему сообщали первому, и наказывал, если это правило нарушалось. При этом знаменитой стала его фраза после одного из неудачных испытаний ракеты Р7 (той, что вывела в космос первый спутник и Юрия Гагарина): «Не объясняйте мне, кто виноват, мне это неинтересно. Расскажите, почему она летать не хочет».

Королев был раздражителен, особенно когда окружающие уходили от сути вопроса в малозначимые детали. Вот цитата из стенограммы одного из совещаний: «Мы получили задачу — доставить герб СССР на Луну. Срок — два года. Совещание объявляю закрытым».

Про стиль Королева ходили анекдоты. Например, такой. В 1959 году инженеры спорили о том, была ли поверхность Луны твердой или покрытой мелкой пылью, в которой мог утонуть спускаемый аппарат. Наконец Королев заявил: «Луна твердая!». Один из инженеров спросил: «Но где гарантии, что это так?». На что Королев ответил: «А, так вам нужны гарантии?», затем оторвал кусок газеты и написал на нем: «Луна твердая. Подпись — С. П. Королев».

В отношениях с вышестоящими руководителями Королев часто хитрил, а порой откровенно обманывал. Например, он «продал» Никите Хрущеву идею о необходимости работы над первым спутником, хотя начал эту работу за несколько лет до разговора с руководителем страны. Он не выпускал своих инженеров на «презентации» перед вышестоящим начальством. Сам лично курировал подготовку плакатов, доносивших минимум информации в максимально простой и приглаженной форме. Писал множество отчетов, которые, как оказалось впоследствии, были лишь отчасти правдивы, поскольку правда могла повредить — затормозить работу, вызвать бюрократические проволочки. Королев славился своим умением «выпрашивать» ресурсы из различных министерств и ведомств, действуя всеми правдами и неправдами. А иногда он не боялся идти ва-банк. Во время посещения Германии его куратор спросил: «Что нужно, чтобы скопировать ФАУ?». Один из инженеров ответил: «20 электриков и месяц работы». А Королев сказал: «Отдельное НИИ и новая отрасль промышленности». И он это получил.

Сергей Королев не был идеальным руководителем. Скорее он был примером «русского стиля управления» в его лучшей, героической части, а также в худшей, приводящей к несоразмерным затратам и перенапряжению сил последователей. Не были идеальными и многие другие лидеры. Возможно, секрет, делающий разные стили эффективными — искренность лидера, его верность себе, аутентичность. Попытка копировать стиль других руководителей, как правило, обречена на неудачу. Можно совершенствовать, улучшать свой стиль, и где возможно — меняться. Или окружать себя «стойкими» последователями, готовыми принимать человека таким, каков он есть.

**Лидерству нельзя научить, но можно раскрыть его в себе**. Большую цель невозможно никому «дать», но можно ее осознать и разглядеть. Лидерство — это дерзание. Очень трудно, практически невозможно «сделать» смелым того, кто не смеет. А в отношении последователей верность себе и своему делу всегда работает лучше, чем искусственная попытка «быть правильным лидером».

**Об авторе. Павел Безручко** — управляющий партнер компании «ЭКОПСИ Консалтинг». В статье использована биографическая информация из книг Ярослава Голованова «Королев. Мифы и факты» и Александра Романова «Жизнь замечательных людей. Королев».

# Как заработать авторитет у подчиненных

9 июня 2020

**Авторитет сложно измерить в объективных величинах. При этом, его можно определить, как уважение, которое испытывают к руководителю сотрудники. И как доверие, которое они оказывают управленцу, как человеку, имеющему право отдавать распоряжения и как к эксперту в своей области.**

Чтобы оправдать наличие в управлении людей, не способных к качественному управлению людьми, даже была создана концепция лидерства, как какой-то особой способности человека к завоеванию доверия. В рамках этой концепции активно обсуждается отличие руководителя административного (назначенного) и лидера «ведущего за собой» и «вдохновляющего». На мой взгляд, такое разделение однажды закончится. Ведь на самом деле, руководителей нужно разделить на хороших и плохих. Или, говоря прагматичным языком, на качественных и некачественных.

Несмотря на то, что результаты, которых достигают некачественные руководители, значительно отличаются от тех, которые получают качественные, различие между ними самими не столь велико. Их различает то, насколько они грамотно применяют управленческие инструменты, такие как постановка задач и мотивирование сотрудников, и то, насколько они способны менять собственное поведение в зависимости от ситуации. То есть, применять релевантный стиль управления. Настоящий руководитель должен быть готов поступать именно так, как требует текущее положение дел.

**Стили управления**

Для того чтобы прочувствовать применимость различных стилей управления, представьте себе ряд ситуаций.

Первая – в здании пожар. Все напуганы и растеряны. И тут появляется человек, который не тратит время на вежливость, а просто отдает всем четкие распоряжения о том, куда иди, кому помочь, где взять воды и т.п. На сантименты он времени не теряет. На кого-то накричит, кого-то вообще пинком подбодрит и отправит в нужную сторону. Как вы думаете, заработает ли такой руководитель в данной ситуации авторитет?  
Теперь представьте себе такого же начальника, но только никакого пожара нет. Идет обычная рутинная работа. В офисах шуршат принтеры, идут совещания и переговоры. А босс стоит в коридоре и так же, как и на пожаре, раздает указания, кричит на людей, применяет силу. Будет ли у него авторитет в этом случае?

А в третьей ситуации люди вообще готовятся к новогоднему корпоративу. Они обсуждают решение о том, какого цвета гирлянду повесить на елку и какие бутерброды сделать для гостей. И тут в это обсуждение врывается все тот же босс и начинает руководить. Теми же способами – указания, крик, физическое воздействие. Как насчет его авторитета среди сотрудников?

А теперь представим себе тактичного и демократичного руководителя, собирающего рутинные совещания, обсуждающего с коллегами принимаемые решения, убеждающего сотрудников в важности той или иной задачи. И поместим его, вместе с его стилем управления, на пожар. Насколько уместными будут общие обсуждения вопроса вывода людей из горящих комнат и голосование по поводу места набора воды? И как после такого случая будут его воспринимать сотрудники?

Очевидно, что для каждой ситуации требуется свой подход. И именно умение и готовность руководителя использовать правильный стиль управления, во многом формирует его авторитет перед подчиненными. Таким образом, нам нужно разобраться в том, какие инструменты понадобятся для реализации каждого способа управления и какими умениями должен обладать качественный руководитель.  
Согласно исследования К. Левина, можно различить три основных стиля руководства, к которым должен быть подготовлен руководитель: авторитарный, демократичный и либеральный.

**Авторитарный стиль**

Первый стиль – авторитарное управление (автократия). При нем все решения принимаются и утверждаются исключительно руководителем. Так же этот стиль можно описать фразой «приказы не обсуждаются». Преимущество такого управления в том, что люди, подчиняясь четким приказам начальника, делают меньше ошибок в экстремальной ситуации. С одной стороны, авторитаризм позволяет быстро решать возникающие проблемы. С другой – когда этот стиль применяется в обычной рутинной работе, руководитель напрочь отучает своих сотрудников принимать решения и брать на себя ответственность.

Естественно, что авторитарный стиль управления накладывает на руководителя ряд требований. Для его реализации вы должны уметь ставить абсолютно четкие и понятные задачи и получать от сотрудников точную информацию о текущем положении дел. Об необходимых для этого инструментах мы поговорим в \_\_\_ главе. Кроме того, вы должны быть безупречным экспертом в своей профессиональной области. Иначе вы просто не сможете принимать правильные решения.

Кстати, иногда при отсутствии необходимой экспертизы, авторитарный руководитель передает бразды правления в руки профессионала, который лучше разбирается в текущей ситуации. И это совсем не значит, что он проявил демократию в управлении. Он просто принял наиболее оптимальное решение в текущей ситуации. И нисколько не теряет контроль над ситуацией, продолжая контролировать каждый шаг своих сотрудников.

Конечно же, авторитарный стиль дает качественные результаты только в том случае, если сотрудники полностью доверяют руководителю как профессионалу. В противном случае, они перекладывают на него ответственность за любые допущенные ошибки.  
Таким образом, я рекомендую использовать автократический стиль управления только в ситуациях, когда требуется быстрое разрешение критической ситуации.

Если слишком увлечься авторитарным управлением, то вы получите безынициативных сотрудников, которым у которых нет никакого желания делать предложения или улучшать собственную работу, а тем более работу коллег. А силы, сэкономленные на мыслях о более качественном выполнении работы, они направят на интриги, целью которых будет попасть в число «любимчиков» авторитарного шефа.

И напоследок нужно сказать, что настоящий руководитель, освоивший авторитарный стиль управления, редко повышает голос или использует ненормативную лексику. Это в большей степени признаки определенных профессий или просто неуравновешенной психики. Настоящий же руководитель произносит свои распоряжения тем тоном и с той громкостью, которых требует ситуация. И редко проявляет лишние эмоции.

**Демократичный стиль**

По своей сути, демократическое управление – это получение от сотрудников права принятия окончательных решений. Поэтому этот стиль рассматривается как обсуждение вариантов решения с сотрудниками, использование их предложений в работе и их мнений при построении планов. Однако при рассмотрении демократичного стиля, нужно помнить, что при всех вольностях, это все-таки способ управления людьми. То есть, с помощью определенного стиля обсуждения задач и принятия решений вы определяете поступки ваших сотрудников. И несете за них ответственность. Не путайте, пожалуйста, демократию с анархией.

Демократичное управление требует более широкого инструментария, чем авторитарное. Нужно не только уметь правильно сформулировать задачу, но и добиваться того, чтобы люди поверили в то, что принятое решение правильное. И захотели его реализовать. Поэтому, важно уметь качественно управлять взаимодействием сотрудников, не допускать лишних эмоций в обсуждении решений, выслушивать и анализировать предложения подчиненных и коллег. А также, нужно снабжать собственные решения весомыми аргументами и грамотно использовать инструменты мотивации. Мотивацию мы подробно рассмотрим позже.

Демократичное управление прекрасно подходит для решения вопросов, в которых нужен разносторонний подход. Он развивает инициативу сотрудников и их способность мыслить категориями результата. Однако нужно понимать, что при этом стиле управления принятие важных решений затягивается, поэтому в критических ситуациях он не подходит. Так же он плохо подходит для решения маловажных вопросов. Ведь если совещания будут проходить по любому поводу, включая замену туалетной бумаги в офисе, то вы, вместе с сотрудниками, просто утонете в ненужных обсуждениях.

**Либеральный стиль**

При либеральном управлении право принятия решений полностью отдано сотрудникам. И может показаться, что руководителю достаточно махнуть рукой и сказать: «Решайте, как хотите». Но на самом деле, это самый трудный стиль управления. Ведь либеральный руководитель должен управлять процессом, не давая прямых указаний и не настаивая на выполнении решений. А этого может достичь только человек, уже заслуживший достаточный авторитет.

Главным инструментом либерального стиля управления является внедрение в коллектив определенных ценностей. В компаниях с мощной корпоративной культурой этим занимаются целые подразделения. Если же этого не делает компания, то в подразделении должны главенствовать ценности руководителя. Только тогда либеральный стиль управления не приведет к полной анархии.

Лучше всего этот стиль подходит для ситуаций, в которых экспертное и управляющее вмешательство руководителя не требуется. Например, при решении вопросов, недостаточно значимых для его уровня и не ведущих к серьезным последствиям. Неуместное же применение либерального стиля управления может привести к ситуации, когда подчиненные, поверившие в свою полную свободу, начинают не только перетягивать на себя все больше важных решений, но и «забывают» поставить своего руководителя в курс событий.

Что касается того, с помощью каких инструментов можно применить либеральный стиль управления, то это тема для отдельной книги. Хотя, освоив инструменты, предлагаемые здесь, вы вполне заработаете авторитет, необходимый для внедрения ценностей.

**Уместное управление**

Ну, а теперь повторим наш мысленный эксперимент и представим себе, что во время чрезвычайной ситуации руководитель спокойно раздает четкие и конкретные указания. В течение обычного рабочего дня спокойно обсуждает с подчиненными задачи. Выслушивает и учитывает мнения своих сотрудников и коллег во время совещаний. Пресекает конфликты. А когда все готовятся к новогоднему корпоративу и начинают принимать решение о том, повесить на елку красную гирлянду или зеленую, не вмешивается, точно зная, что решат украсить зеленой. Ведь это его любимый цвет.

Такой руководитель получает большое влияние и поддержку своих сотрудников. И именно это называется авторитет.

# Точная цитата Генри Форда об ошибках. Почему отличники не становятся лидерами

31 мая 2020

«Вернемся в детство на одно воспоминание — выходим к доске, пишем абсолютно безошибочно "параллелепипед" и "винегрет", садимся на свое место и спокойно забываем, что было там, "на сцене".

В лучшем случае — похвалы учительницы и безразличие одноклассников. А вот если выходит человек и пишет вместо слова "еще" сначала "ещо", потом "ешо", а потом и вовсе "истчо", то класс взрывается смехом уже на второй попытке, а учительница грозно выводит "лебедя" в журнале. Вопрос на засыпку: какой случай лучше врежется в память? Мне — второй, несмотря на то что произошел он не со мной, а с моим одноклассником.

И конечно, он уж точно запомнил, как же пишется слово "еще".

А какие побочные эффекты? Умение держать удар, с достоинством пройтись мимо смеющихся товарищей на свое место и — высший пилотаж — пошутить и посмеяться над собой!

И как вы думаете, пригодится ли это в жизни? Да! И даже самым удачливым из нас.

*Даже ошибка может оказаться той единственной вещью, необходимой для настоящего достижения.****Генри Форд***

Кто такой лидер? Лидер — это тот, кто никогда не ошибается? Таких людей нет, ошибаются все, а лидерами становятся единицами.

Настоящий лидер — человек, который обладает богатым набором личных качеств: коммуникабельность, сила характера, ум, таланты. А также тот, кто заботится о последователях.

Именно в плоскости отношения к последователям показательно признание своих ошибок и неудач. Если это сделает лидер, открыто объявив, что ошибался, но предпринял ряд шагов, чтобы устранить ошибку, то и его последователи будут поступать так же. <...>

Сломить человека, который привык бороться с судьбой, гораздо сложнее, чем того, кто всегда живет в состоянии "выученных уроков", — **ведь жизнь меняет экзаменационные билеты**. <...>

И еще раз нырнем в детство, — двоечник думает, как бы ему не остаться на второй год и вместо простого доказательства доказывает теорему по-своему. Такой человек и в дальнейшем не будет пасовать перед жизненными обстоятельствами, будь то застрявшая в снегу машина или банкротство фирмы в период кризиса. Он будет идти вперед и искать новые решения».

**Отрывок взят из книги**[**«Я расту в цене. Личный бренд. Создаем и капитализируем»**](https://book24.ru/product/ya-rastu-v-tsene-lichnyy-brend-sozdaem-i-kapitaliziruem-5462614/?partnerId=1907394&utm_source=ast.ru&utm_medium=affiliates&utm_campaign=nondzen&utm_content=brend)**Анны Измайловой, бизнес-продюсера и создателя личных брендов и образовательных программ.**

*Фундаментом книги стали кейсы успешных лидеров рынка, авторские технологии и ключи к успеху, а также секреты брендинга от выпускников шведской бизнес-школы. Консультант-практик, эксперт, бизнес-тренер, лидер мнений — каждый сможет найти себе нишу и дороже продавать себя и свои услуги на рынке. Это книга — не о строительстве оболочки, а о строительстве самого себя.*

# Стартап без стресса: как добиться успеха, перестав жертвовать всем

**27 июля 2020**|**Триш КоттерКэтлин Стетсон**

Стартаперы очень ценят свое дело и боятся подвести сотрудников и инвесторов, поэтому готовы пойти на все, чтобы реализовать потенциал своих проектов. Они пишут в блогах и статьях, как жертвуют ради этого сном, дружбой, семьей, спортом и правильным питанием. Такой подход может привести к хроническому стрессу, который подорвет физическое и психическое здоровье предпринимателя. [Исследование](https://michaelafreemanmd.com/Research_files/Are%20Entrepreneurs%20Touched%20with%20Fire%20(pre-pub%20n)%204-17-15.pdf) Калифорнийского университета в Сан-Франциско показало, что у бизнесменов показатель риска психических заболеваний выше среднего, а из личного опыта мы можем сказать, что среди стартаперов распространены тревожность, неуверенность в себе, депрессия и одиночество.

Но что, если можно добиться успеха, не жертвуя собой? И более того, что, если можно научить предпринимателей эффективно работать со своим стрессом таким образом, чтобы он не приводил к хроническим проблемам?

Чтобы ответить на эти вопросы, мы решили провести эксперимент. Среди участников последнего набора стартап-акселератора delta v в Школе менеджмента Слоуна при MIT мы провели первую в своем роде [исследовательскую программу](https://entrepreneurship.mit.edu/accelerator/program/) развития самосознания. Она была призвана научить предпринимателей не жертвовать своим личным благополучием ради работы. В программе приняли участие 84 предпринимателя и члены их команд. 93% из них [признали](https://mitsloan.mit.edu/press/mit-sloan-accelerator-announces-results-first-self-awareness-program-entrepreneurs), что самосознание способно помочь предпринимателям создать более успешные компании. «В первую очередь оно дала нашей команде язык для спокойного общения и помогло выстроить отношения внутри компании», — сказал один из участников.

**Как развитие самосознания помогает принимать решения**

Мы могли бы просто посоветовать предпринимателям заботиться о себе: например, выработать режим подготовки ко сну, правильно питаться и делать паузы в работе. Но такие советы не изменили бы укоренившееся представление о том, что стартаперы должны жить в стрессе и жертвовать всем, а также не убедили бы их тратить свое крайне ограниченное время на что-то, кроме развития бизнеса.

Вместо этого мы (авторы этой статьи) разработали экспериментальную программу, призванную помочь участникам акселератора разобраться в себе. Мы предположили, что, поняв свое внутреннее устройство — чувства, мысли и физические и эмоциональные реакции, предприниматели сами выработают тактику борьбы с повседневным стрессом. Участники познакомились с простым методом рефлексии.

1. Обнаружить: сконцентрироваться на своих мыслях, чувствах и ощущениях в настоящий момент.
2. Назвать: дать каждому выделенному чувству простое название (например: «Меня раздражает соучредитель»).
3. Заинтересоваться: не критикуя себя, задуматься о паттернах, которые со временем выявляются (например: «Я постоянно злюсь на соучредителя. В чем дело? Может быть, я жду от него чего-то и не получаю ожидаемого?»)
4. Сделать выбор: принять решение на основе ощущений (например, не продолжать злиться впустую, а обсудить проблему с ментором и поговорить о проблемах с соучредителем).

По сути, это расширенный вариант практики осознанности, которую Джон Кабат-Зинн описал как «целенаправленное, непредвзятое внимание к настоящему моменту». [Доказано](https://www.nature.com/articles/nrn3916), что она [снижает стресс и тревожность](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/016383439500025M), помогает регулировать эмоции и обладает множеством [других достоинств](https://news.harvard.edu/gazette/story/2012/11/meditations-positive-residual-effects/). Мы научили участников этой технике, а также коротким практикам, которые легко интегрируются в повседневную жизнь. Кроме того, предприниматели проводили небольшие групповые сессии с коллегами и обсуждали свои основные проблемы. На этих встречах в конфиденциальной обстановке они могли выпустить пар, получить обратную связь и расставить все по местам. Встречи были обязательными, а все остальные занятия — факультативными.

**Предприниматели стали принимать более здоровые решения**

Чтобы понять, как методика повлияла на участников, мы опросили их до и после программы delta v. В опросах участвовали 60 человек, и результат оказался убедительным.

К концу программы 88% участников независимо друг от друга начали регулярно применять практики осознанности и медитировать каждую неделю. До программы 65% из них не медитировали ни разу, и только 21% занимался этим регулярно. Мы ничего не требовали, а просто показали исследования о пользе практики и объяснили, как вписать ее в плотное расписание, — и участники эксперимента решили, что это стоит их времени и к практике не нужно относиться как к очередной рутинной задаче из списка дел. В то время как некоторые сделали медитацию основной практикой осознанности, другие, например, решили использовать другую методику во время ежеутренней поездки на метро: несколько минут (пока едут от одной станции метро до следующей) они обращают внимание на все, что видят, слышат и чувствуют, дают названия этим чувствам и возвращаются к наблюдению.

Мы также выяснили, что практики действительно помогли участникам изменить свое поведение. После программы 53% участников стали чаще использовать специальные техники, чтобы справляться со стрессом, а 40% научились лучше понимать свои эмоции. Они регулярно и целенаправленно меняли свои привычные реакции на стрессовые ситуации.

Наконец обсуждая свои проблемы на групповых встречах, участники программы стали лучше себя понимать. На открытый вопрос в нашей анкете каждый третий участник ответил, что ему особенно пригодились знания, открытость и чувство поддержки, которые они получили в группах. «Я научился делиться своими внутренними проблемами, — сказал один предприниматель. — Услышав мнения и истории моих коллег, я и сам смог подойти к сложным вопросам с большей уверенностью».

**Как это может помочь всей экосистеме стартапов?**

Самосознание — это не волшебная таблетка. Оно не помогло предпринимателям раз и навсегда избавиться от стресса. Наша программа кончилась за несколько дней до конца основной программы акселератора, когда участникам предстояло представить свой стартап перед тысячей человек, — и в этот период 40% из них засыпали или спали хуже, чем до начала акселератора. Но примечательно, что в отличие от участников deltavиз предыдущих наборов они предпочитали спать, а не работать всю ночь.

Вся культура delta v изменилась. Раньше предприниматели жертвовали всем ради своих стартапов, а теперь не только начали обращать внимание на свое самочувствие, но и стали чаще помогать другим и принимать помощь. Они доказали, что необязательно быть издерганным и жить в постоянном стрессе, чтобы показать свое отношение к стартапу.

Окажутся ли стартаперы из этого выпуска успешнее, чем выпускники прошлых лет? Это пока неизвестно. Мы будем продолжать программу, собирать новые данные и следить за судьбой участников. Но мы уверены, что новые инструменты помогут им сейчас и в долгосрочной перспективе. Осознанность — это не состояние, а привычка, которую нужно постоянно практиковать. За 12 недель работы акселератора у предпринимателей появилась возможность испытать методику на деле, увидеть первые результаты и внедрить новые знания в свои стартапы. Мы не сомневаемся, что они не откажутся от новых привычек и после акселератора.

Мы уверены: если предприниматели займутся развитием самосознания, от этого выиграет вся культура стартапов. Польза затронет не только основателей, но и сотрудников, акционеров и клиентов, и в результате бизнес в целом станет здоровее — и успешнее.

**Об авторах**

**Триш Коттер (Trish Cotter)** — исполнительный директор Центра предпринимательства MIT, директор акселератора delta v и резидент Школы менеджмента Слоуна при MIT.

**Кэтлин Стетсон (Kathleen Stetson)** — создатель программы Предпринимательской уверенности и коммуникаций, реализуемой в рамках работы акселератора delta v Школы менеджмента Слоуна при MIT. Основатель сообщества стартапов Rational Confidence, которое объединяет предпринимателей, стремящихся оздоровить экосистему стартапов.

# Хотите выжить? Станьте визионерами

**30 июля 2020**|**Мартин РивзДжек Фуллер**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно. Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska/hbr_subscription/hbr_summer2020)

Сейчас никому не нужно объяснять, что такое «кризисный менеджмент». Когда происходит что-то неожиданное и масштабное, мы рефлективно хотим защититься от изменений — а потом понять их и взять их под свой контроль. Кризис — это непредсказуемый враг, и мы хотим приручить его, чтобы все стало как раньше.

Но может быть, как раньше уже никогда не станет. Пандемии, войны и другие социальные кризисы зачастую порождают новые [взгляды, потребности и привычки](https://bcghendersoninstitute.com/sensing-and-shaping-the-post-covid-era-c282cd227a4f), к которым приходится приспосабливаться. Нужно искать новые возможности и направления и пользоваться ими. Мы считаем, что именно от воображения — то есть от способности создавать, развивать и использовать мысленные модели вещей или ситуаций, которых пока не существует, — зависит, сможете ли вы это сделать.

Сохранить креативность во время кризиса особенно тяжело. Компании, которым это удастся, могут приобрести значительную выгоду. Во время [кризисов и рецессий](https://bcghendersoninstitute.com/advantage-in-adversity-winning-the-next-downturn-5853b4425db1) 14% компаний опережают как собственные исторические показатели, так и своих конкурентов, потому что инвестируют в новые направления развития. Например, Apple в 2001 году — когда экономика США была в рецессии, а выручка компании упала на 33% — выпустили первый iPod. Несмотря на кризис, в Apple поняли, что iPod сможет преобразить их портфель продуктов и услуг, и более чем на 10% увеличили расходы на НИОКР. Открытие магазина iTunes (2003 год) и запуск новых моделей iPod (2004 год) ознаменовало начало эпохи быстрого роста.

Воображение поможет вам не просто *приспособиться* к новым условиям, а *изменить* их к своей выгоде. Но для этого нужно разработать сразу несколько планов на нескольких временных горизонтах, каждый из которых требует своего стиля мышления. Например, в текущем кризисе COVID-19 нужно:

* Сначала быстро **защититься** от текущих проблем.
* Затем разработать меры, чтобы выжить во время **рецессии**, которая, скорее всего, начнется после пандемии.
* По мере ослабления рецессии нужно задуматься о **росте**: изменить портфель предложений и каналы распространения, чтобы извлечь максимум из восстанавливающегося спроса.
* Чем дальше, тем легче будет влиять на ситуацию, и компании-визионеры перейдут к **переосмыслению**, то есть к поиску креативных стратегий, которые дадут им новые возможности в сложной ситуации.

Иными словами, восстановление и [адаптация](https://www.bcg.com/publications/collections/your-strategy-needs-strategy/intro) уступают место классическому планированию, а затем и визионерству, которое уже требует воображения.

**Какие меры компании принимают в ответ на COVID-19?**

Мы недавно опросили 250 мультинациональных компаний о том, какие меры они принимают во время пандемии. Большинство из них приняли широкий пакет защитных мер, но только немногие уже достигли стадии поиска и разработки стратегических возможностей.

*Примечание: ответы даны 1 апреля 2020. Из-за округления не все суммы равны 100%.*

Еще в одной нашей [статье](https://bcghendersoninstitute.com/sensing-and-shaping-the-post-covid-era-c282cd227a4f) мы рассказали, каким может стать мир после пандемии и как различить временное и постоянное изменение спроса. Но как сохранить воображение, чтобы оно не стало первой жертвой кризиса?

**Как сделать свою компанию более креативной**

На основании исследования для нашей новой книги о [визионерских корпорациях](https://bcghendersoninstitute.com/competing-on-imagination-22984574aa48) мы разработали семь правил.

**1. Выделяйте время на размышления**

Во время кризиса на руководителей и менеджеров ложится огромная нагрузка, времени у них становится еще меньше, чем обычно, и легко полностью отказаться от отдыха и размышлений. Но мы не сможем увидеть общую картину — и тем более представить себе будущее — пока не отступим на шаг назад.

Как правило, руководители действуют на основе своих инстинктов (тех, что принято называть системой «бей-беги»). Эта система призвана помогать нам в сложных ситуациях — например, когда мы убегаем от хищника. Инстинкты сужают наше поле зрения. Но многие забывают о парасимпатической системе (системе «отдыхай и переваривай»), которая управляет нашим телом и умом, когда мы отдыхаем. Представьте себе, как первобытные люди возвращались домой после тяжелой охоты, обдумывали события дня и воображали, как добиться большего в следующий раз.

Вам тоже нужно создать такой ритм и найти баланс между действием и размышлением. Вот несколько способов выйти из режима «бей-беги» и перейти в режим рефлексии:

* Несколько раз глубоко вдохнуть и [медленно выдохнуть](https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-athletes-way/201905/longer-exhalations-are-easy-way-hack-your-vagus-nerve)
* Не торопиться во время еды
* Слушать или играть музыку
* Позволить себе прогулку без телефона

**2. Задавайте активные, открытые вопросы**

Во время кризиса мы, скорее всего, не сможем быстро получить ответы на наши вопросы, поэтому особенно важно правильно их ставить. Сейчас на ум сами собой приходят пассивные вопросы — например, «Что с нами случится?» Но чтобы изменить события в свою пользу, нужно задавать активные вопросы: «Как нам создать новые возможности»?

С помощью воображения можно выйти за пределы известного и поставить вопросы, которые помогут вам найти свежие идеи и подходы. Вот несколько вопросов, которые могут оказаться полезными во время нынешнего кризиса:

* Какие потребности или продукты сейчас выходят на первый план?
* Какие потребности клиентов еще не решены?
* Чего мы не делаем для наших клиентов?
* Если бы мы начинали строить компанию сейчас, чем бы мы занялись?
* Почему постоянные клиенты продолжают пользоваться нашими услугами?

**3. Разрешите себе играть**

Во время кризиса нужно быть серьезным и помнить о целях. Но когда нам тяжело, мы легко забываем, что люди умеют отвлекаться, [играть](https://bcghendersoninstitute.com/the-playful-corporation-4cbdbcf47b39) и импровизировать. С биологической точки зрения, игра — это способ безопасно и быстро учиться. Например, когда детеныши животных понарошку дерутся друг с другом, они очень эффективно готовятся их к настоящим дракам в будущем.

В сегодняшней беспрецедентной, изменчивой ситуации это особенно важно. Игра не только поможет нам отдохнуть и снять стресс — ведь все мы сейчас работаем от рассвета до заката, но и, как ни странно, может оказаться очень продуктивной. Мы можем найти новые необычные связи между идеями, если позволим себе отдохнуть и перестанем думать только о целях и эффективности.

«Творчество — это соединение известных фактов в новые полезные сочетания, — объяснил нам Йорген Виг Кнудсторп, председатель LEGO Brand Group. — Это как играть в кубики LEGO. Из такого соединения могут родиться ценные инновации, например, поисковая система Googleили бизнес-модель Airbnb».

Не всегда игра будет сразу приводить к полезным результатам, но во время игры можно, по крайней мере, потренировать свое воображение, импровизацию и открытость.Эти навыки очень важны, когда сталкиваешься с неизвестным.

**4. Создайте систему для обмена идеями**

Некоторым сотрудникам вашей организации сейчас наверняка приходится экспериментировать с новыми подходами и придумывать что-то новое. Визионерские компании находят такие инновации, классифицируют и масштабируют их.

Воображение бывает не только индивидуальным, но и коллективным. Идеи развиваются и распространяются при общении между людьми. Компаниям нужно именно коллективное воображение. Разрешите сотрудникам обмен новыми, непродуманными идеями. Создайте площадки, где они смогут общаться на равных — без иерархии, отчетов, разрешений или экономических обоснований.

И напротив, чтобы убить коллективное воображение и обмен идеями, нужно строго разделить компанию на отделы и запугать сотрудников, что их новая мысль может оказаться «бесполезной». Во имя «практичности» или «здравого смысла» компании отказываются от многих идей, даже не попробовав их. Но нелегко отличить действительно бессмысленную идею от незнакомой, непродуманной, контринтуитивной или непривычной. Когда простых решений нет, нужно быть открытыми для любых мыслей, а не ограничивать их поток.

Все большие корпорации когда-то были малым бизнесом. Но успешные компании, выстроив аккуратную, стабильную и прибыльную модель, забывают о смелых экспериментах начального периода. Сейчас не время следовать готовым рецептам — мы столкнулись с кризисом исторических масштабов, и нам нужен дух предпринимательства и творчества.

**5. Ищите аномалии и неожиданности**

Неожиданные факты подстегивают воображение. Наш ум везде ищет закономерности — и когда что-то не вписывается в наши представления, мы их меняем, а потом начинаем менять стратегию и тактику.

Чтобы решить новые сложные проблемы, изучите компанию изнутри. Рассмотрите все случайности, аномалии и частности. Спросите себя: «Что из этого не вписывается в мои представления?» Погрузитесь в данные — и вам будет легче переосмыслить ситуацию и найти новые возможности.

Например, мы можем спросить о том, почему Японии, Китаю и Южной Корее удалось справиться с экспоненциальным ростом числа заболевших. Почему в одних городах ситуация хуже, чем в других? Почему похожие стратегии дают в разных местах разные результаты? Что помешало нам подготовиться к этому кризису, хотя эпидемии MERS, SARS и Эболы могли бы нас предостеречь?

**6. Поощряйте эксперименты**

Во время кризиса ресурсы ограничены, но все равно важно поощрять эксперименты, хотя бы и с минимальным бюджетом. Экосистемы устойчивы, когда они разнообразны — а разнообразие появляется в результате экспериментов. Новые идеи бесполезны, пока они не испытаны в реальности, и зачастую они приводят к неожиданным результатам и рождают еще больше новых идей.

Например, Оле Кирк Кристиансен, основатель компании LEGO, сначала занимался строительством домов и производством товаров для дома: деревянных стремянок и гладильных досок. Но в 1930-е годы началась Великая депрессия, люди перестали строить, и Кристиансену пришлось экспериментировать. Он попробовал заняться игрушками — и этот шаг оказался успешным. Изучив международный рынок, где преобладали деревянные игрушки, Кристиансен пошел на еще один эксперимент и начал выпускать игрушки из нового, революционного материала — пластика. Несмотря на нехватку денег, сразу после Второй мировой войны он реинвестировал прибыль за целый год в новое оборудование. Сначала он изготавливал на этом оборудовании традиционные игрушки, а к 1958 году начал выпускать знаменитые кубики LEGO в сегодняшнем виде. Вскоре после этого компания отказалась от всех прочих игрушек (в том числе деревянных) и полностью посвятила себя кубикам.

**7. Не теряйте надежду**

Топливом для воображения служат наши желания и стремление изменить мир к лучшему. Но мы рискуем потерять все надежды, настроиться на бездействие и решить, что мы не можем удовлетворить свои мечты и справиться с проблемами. В статистике есть термин «байесовское обучение»: нужно взять идею о статистическом распределении («априорную вероятность») и изменять его в свете новой полученной информации. Результат этого изменения будет зависеть от первоначальной идеи. По этой причине если вы ждете худшего, ваш пессимизм может стать самосбывающимся пророчеством.

Руководители должны обнадеживать сотрудников, подстегивая их воображение и креативность, и постараться избегать пессимизма и фатализма, которые могут погубить творческий дух компании. Чтобы решить проблемы в реальности, сначала нужно решить их в воображении — а для воображения нужна надежда.

«Еще никогда воображение не влияло так сильно на наше ближайшее будущее, — сказал нам Джим Лори, CEO компании Stanley Black & Decker. — Нужно использовать эту возможность: вдохновляйте своих сотрудников и используйте креативный потенциал своих организаций в это нелегкое время».

В каждом кризисе есть семена новых возможностей. Многие компании, которым сейчас тяжело, обретут во время кризиса и после него вторую жизнь — если смогут выжить и использовать свое воображение. Воображение может показаться ненужным излишеством, но это фундамент будущих успехов.

**Об авторах**

**Мартин Ривз (Martin Reeves)** — старший партнер и управляющий директор офиса BCG в Сан-Франциско и председатель BCG Henderson Institute — аналитической группы BCG по маркетингу и стратегии.

**Джек Фуллер (Jack Fuller)** — менеджер проектов в BCG Henderson Institute, стипендиат Родса, изучал нейронауки и философскую теологию.

# «Обеспечение устойчивости бизнеса, команды и себя самого ложится на плечи лидера»

18.06.2020

Станислав Шекшня

Старший партнер Ward Howell, профессор бизнес-школы INSEAD

***Текущий беспрецедентно многофакторный кризис стал серьезным испытанием для многих компаний. И, конечно, лидеры, будучи теми людьми, которые вынуждены ежедневно принимать очень сложные решения, испытывают колоссальное давление. Как с ним справляться, что отличает эффективных лидеров, какие* *CEO характерны для России, чего от них ждут собственники активов и почему так важно доверие — об этом и многом другом Лидия Петрашова, руководитель Отдела инвестиций и рынков капитала КПМГ, побеседовала со Станиславом Шекшней, старшим партнером* *Ward* *Howell и профессором бизнес-школы* *INSEAD.***

**Станислав, по вашему опыту, есть ли у управленца в России возможность стать** **CEO, что называется, «по резюме»? Вот, например, человек, который вырос, может быть, в среднем бизнесе, достаточно зрелый, опытный и компетентный, который хочет большего масштаба задач. Есть у него шансы?**

Исследования нашего института Ward Howell Talent Equity Institute показывают, что в России есть три типа CEO. Первый — это так называемый профессиональный CEO, человек, которого вы описываете. Второй — это основатель бизнеса, который работает CEO. И есть третья группа — мы их назвали group insider — это доверенный человек, который может переходить из одного актива, принадлежащего собственнику, на другой. Все эти три категории существуют, но первая не такая малочисленная, как может показаться, поэтому ответ утвердительный: да, в России человек может стать руководителем частной компании, которая ему не принадлежит, не имея до этого каких-то специальных отношений с людьми, которые этой компанией владеют.

**Да, в России человек может стать руководителем частной компании, которая ему не принадлежит, не имея до этого каких-то специальных отношений с людьми, которые этой компанией владеют.**

На самом деле в нашей стране, в отличие от европейских стран и Северной Америки и уж тем более от Японии, гораздо выше процент найма внешних CEO, то есть тех, что приходят с рынка. Но есть несколько «но», которые определяют российскую специфику. Первое «но» состоит в том, что для того, чтобы кого-то нанять, нужно, чтобы у тех, кто нанимает, возникло чувство человеческого комфорта с этим кандидатом. Российскому владельцу бизнеса очень важно, чтобы его не обманывали. И поэтому, когда нанимают CEO, конечно, интересуются его профессиональными особенностями, тем, что он уже сделал раньше, но в первую очередь собственника будет интересовать, насколько ему можно доверять.

Вторая особенность состоит в том, что одновременно с тем, что достаточно высокий процент CEO приходит на позицию с рынка, средний срок продолжительности работы в компании наемного профессионального CEO в России очень маленький. Наши исследования показывают, что треть этих CEO покидают компанию в течение одного года. Одна из основных причин — это как раз то, о чем мы говорим: у владельца не возникает чувства доверия к этому человеку. Особенно ярко это было видно несколько лет назад, когда успешных менеджеров из западных компаний, которые доходили там до определенных высот, приглашали работать на первую позицию в российскую частную компанию. Через 6 месяцев этого человека вдруг вызывали и говорили: «Знаешь, нам нужно с тобой расстаться». Это вызывало недоумение: «Как? Результаты улучшаются, вы мне никаких сигналов не посылали». А оказывается, что в течение 6 месяцев этот CEO вообще ничего не сделал, для того чтобы построить отношения со своим владельцем, просто потому что это не является частью его парадигмы работы — он никогда не работал в частной компании, у которой есть живой владелец, и он не думает, что с ним нужно строить специальные отношения. А у владельца другая позиция: «Как это так, человек, которому я все доверил, вообще со мной не общается. Ну, разве я могу ему доверять? Наверняка, он что-нибудь там замышляет. Давайте я с ним расстанусь».

Третий момент, который стоит отметить: после того, как CEO теряет свою позицию, второй найм очень редок. Очень редко бывает, что человек, который был CEO в одной компании, и у него там не очень все хорошо получилось, опять попал на какую-то новую позицию CEO. То есть в принципе такого рынка профессиональных CEO, как он есть в Соединенных Штатах, в России пока еще нет.

**Треть CEO покидают компанию в течение одного года. Одна из основных причин — у владельца не возникает чувства доверия к этому человеку.**

**Доверие действительно очень важная для России категория. В западных странах оно во многом реализуется через понятие профессиональной репутации. Как вы считаете, работает ли это в нашей стране?**

Мне кажется, важно понимать, почему доверие так критично в России. В нашей стране есть определенные проблемы с функционированием ключевых институтов: института частной собственности, судебной системы и т.д. Соответственно, это нужно чем-то заменить, и институты заменяются отношениями. Именно поэтому так важно доверие. Я бы даже уточнил, что речь не столько про доверие как таковое, сколько про предсказуемость и управляемость. Вот я собственник и я понимаю, как мой CEO будет себя вести: он не преподнесет мне сюрприза, не сделает то, чего я не ожидал он него. Эта предсказуемость исключительно важна. И в этом смысле репутация — конечно, часть этой истории. Есть репутация профессиональная: это про то, каких результатов человек сумел достигнуть в качестве генерального директора на предыдущих постах. А есть репутация предсказуемости, последовательности или, условно, репутация доверия. В нашей стране вторая важна в большей степени, что, однако, не отменяет необходимости формирования первой.

**В нашей стране есть определенные проблемы с функционированием ключевых институтов, поэтому эти институты заменяются отношениями.**

**На протяжении всех тех лет, что вы занимаетесь этой темой, какую-то эволюцию предпочтений с точки зрения подбора кадров** **executive-уровня вы наблюдаете у собственников?**

Да, мне кажется, было несколько эпох и несколько трендов. И, как всегда в нашей стране бывает — еще Ключевский об этом писал, — российская национальная культура — как маятник: от любви до ненависти мы проходим в очень короткий период времени. Здесь это хорошо проявилось.

Первый тренд, который я помню, — это поиск профессионального менеджера. Бытовал такой миф, что если у тебя есть МВА из правильной международной школы и ты вчера работал в рознице, то завтра с таким же успехом сможешь руководить металлургическим заводом. Индустриальный опыт вообще не важен, главное, что ты профессиональный управленец. Этот эксперимент оказался неудачным, потому что за короткое время разобраться в совершенно новом контексте просто невозможно. И тогда направление мысли пошло в сторону того, что просто «наши» — они ненастоящие, даже если поучились в Америке. Давайте будем нанимать иностранцев. Понимание, что если ты хочешь нанимать иностранца, то ты должен для него создавать среду, в которой он может быть успешным, что это работа всегда с двух сторон идет: и со стороны твоего CEO, и со стороны хозяина — было далеко не у всех владельцев. И ожидаемо вновь произошло определенное разочарование. Позже в связи с известными событиями начался тренд, в том числе, на кадровое импортозамещение и возврат к отечественным кандидатам. И вот это как раз был период, когда group insiders, те люди, которые с принципалом достаточно давно, которых он хорошо знает, стали продвигаться на ключевые позиции.

Предпоследний тренд, не массовый, но достаточно выпуклый — продвижение людей внутри компании, из кадрового резерва с пониманием того, что у управленцев должен быть профессиональный опыт в той отрасли, которой они занимаются. И тенденция совсем последних лет — брать с рынка тех, у которых есть связи, опыт работы с государством. Если мы сегодня посмотрим на 160 крупнейших компаний, больше 25% генеральных директоров — это те люди, которые работали раньше в государственном секторе.

**Допустим, карьера уже состоялась: человек много лет работает на руководящих позициях, но наступает тот возраст, когда он понимает, что надо будет уступать. Какие у него есть перспективы? Работа в советах директоров? Как складывается судьба бывших CEO?**

Вопрос очень интересный. Мы провели целое исследование, чтобы выяснить, что происходит с теми российскими CEO, которые больше не CEO. Картинка на самом деле очень печальная: довольно много людей умерло, хотя они и не очень старые. Немалая часть сидит в тюрьме или находится в бегах. Как я уже говорил ранее, очень небольшое количество людей смогли найти себе вторую работу на позиции CEO. Есть достаточно заметное число тех, кто пошел на понижение — на позиции второго или даже третьего человека в компании. Есть те, кто занят инвестиционной деятельностью. Это тоже существенная группа людей. Некоторые CEO стали предпринимателями, создали какой-то свой бизнес. Есть и те, кто нашел себя на государственной службе.

**Мы провели целое исследование, чтобы выяснить, что происходит с ex-CEO. Картинка на самом деле очень печальная: довольно много людей умерло, хотя они и не очень старые. Немалая часть сидит в тюрьме или находится в бегах.**

Людей, которые стали профессиональными директорами, очень мало. И это связано с тем, что у нас, к сожалению, рынок профессиональных директоров еще менее развит, чем рынок профессиональных CEO. По-прежнему подавляющее большинство людей, которые попадают в советы директоров, попадают туда, потому что они хорошо знакомы с собственником. Они управляемы, или в их сети есть какие-то контакты, которые помогут бизнесу. То есть понимания концепции того, зачем нужен независимый директор, что он дает бизнесу, у нас пока практически нет. И в этом смысле спроса на этих директоров тоже нет.

Вообще судьба уходящего CEO — это очень важная тема, и в продвинутых компаниях советы директоров ею озабочены. Вот мы знаем, что нашему CEO через три-пять лет, а если в России, то, скорее, через год, нужно будет куда-то двигаться. Если мы хотим, чтобы он с нами сотрудничал на предмет того, чтобы подготовить себе преемника, мы должны помочь ему подготовить следующий проект. Я знаю советы директоров в Европе, которые говорят своему CEO: «10% своего времени ты должен тратить на то, чтобы найти себе следующую работу. Это твое рабочее время, но мы тебе не просто разрешаем, мы требуем, чтобы ты это делал. Мы дадим тебе коуча, который поможет определить, что тебе нужно. Мы дадим тебе контакты, мы поможем тебе». Это очень хорошо сказывается на преемственности в тех компаниях, которые этим занимаются.

**Правильно я вас слышу, что совет директоров в России пока скорее номинальный орган, чем реальный инструмент, который приносит ценность бизнесу?**

Мы много работаем по формированию и оценке советов директоров, и, конечно, в России есть компании, в которых функционируют результативные советы директоров. Но их можно по пальцам пересчитать. Больше всего расстраивает, что количество этих компаний не то что не увеличивается, а скорее, даже уменьшается. В нашей стране был большой интерес к корпоративному управлению, когда был принят первый кодекс: ага, вот еще один инструмент, который проверен в других странах, сейчас мы его будем у себя использовать, и он нам даст результат. Конечно, было и много формального: компании хотели выходить на фондовый рынок, а для этого нужно было иметь независимых директоров в составе совета. Но было и много искреннего ожидания того, что это принесет пользу.

**В России есть компании с результативными советами директоров. Но их можно по пальцам пересчитать.**

Произошла в общем та же история, что с наемными генеральными директорами. Инструмент мы взяли, но изменений, необходимых для того, чтобы он заработал, почти никто не реализовал. Ведь если я хочу, чтобы у меня был независимый совет директоров, я должен ему дать возможность быть независимым. Я должен к ним прислушиваться, давать им пространство, должен стать одним из них. Это очень непростой процесс, и немногие смогли его осилить. Плюс геополитическая ситуация, конечно, снизила энтузиазм в этом направлении. Я бы сказал, что сейчас в России есть некий кризис корпоративного управления. При том, что есть компании, которые демонстрируют, что это может работать и работать достаточно хорошо.

**Давайте поговорим о лидерстве. На ваш взгляд, это понятие как-то трансформируется со временем, под влиянием обстоятельств? Какие его грани выходят на первый план сегодня?**

Есть базовые постоянные характеристики лидерства. Например, оно всегда про отношения — не бывает лидера без последователей. Лидерство — всегда по поводу создания чего-то нового. Не бывает лидерства без лидерского замысла. У лидера всегда есть какая-то идея, которую он хочет претворить в жизнь, но не может сам это сделать, потому что у него не хватает каких-то физических, либо умственных, либо финансовых ресурсов. Ему нужна помощь других людей. Лидер всегда пользуется каким-то инструментарием, и всегда это происходит в каком-то определенном историческом контексте. Вот этот контекст меняется. Со временем меняются сами люди, они становятся более образованными. Меняется законодательство, технологии, вкусы потребителей. То есть та среда, в которой лидерство осуществляется, безусловно, меняется. Это накладывает отпечаток на само лидерство, на те инструменты, которыми лидер пользуется, на те идеи, которые у него возникают, на те изменения, которые лидер привносит в этот мир. То, что работало 100 лет назад, не будет работать сегодня. То, что работает в металлургической компании, вряд ли будет работать в компании, которая занимается разработкой программного продукта, в которой вообще нет ни одного офиса, а люди никогда не встречаются face to face. Соответственно лидеру, работающему в этой компании, нужно придумать какие-то другие способы воздействия на людей.

**У лидера всегда есть какая-то идея, которую он хочет претворить в жизнь, но не может сам это сделать. Ему нужна помощь других людей.**

Поэтому да, лидерство постоянно трансформируется. Это не устоявшаяся какая-то вещь. Нет никаких золотых правил лидерства, которые бы работали всегда и везде. Лидерство всегда ситуационно. Нет учебников по лидерству, которые можно было бы прочитать, выучить от корки до корки и быть уверенным, что ты достигнешь успеха.

**Вы говорите, что лидерство ситуационно — трудно придумать сложнее ситуацию чем та, в которой мы находимся сейчас: тут и пандемия, и экономический спад, и вынужденная трансформация моделей. Степень неопределенности зашкаливает, при этом очевидно, что перемены неизбежны. Как действовать лидеру в таких стрессовых, кризисных ситуациях?**

В книге «Лидеры-чемпионы: практики атлетического лидерства» мы описываем лидерство в отраслях или в контекстах с высоким уровнем неопределенности и отмечаем, что они сочетают две трудно сочетаемые характеристики. Во-первых, они очень комфортно себя чувствуют в сложных условиях. Они не испытывают большого стресса, когда все меняется. Более того, они даже получают удовольствие от этого. Присущая им ментальная твердость (mental toughness) дает возможность быть исключительно сфокусированными и не обращать внимания на те неприятные сигналы, которые приходят из вечно меняющейся внешней среды. Вторая характеристика, которая им присуща, это ментальная адаптивность (mental adaptability). То есть, с одной стороны, с точки зрения своей воли, они исключительно жесткие и последовательные, а с точки зрения своей головы, наоборот, очень пластичные. Они быстро впитывают новые идеи, достаточно легко отказываются от того, что раньше приносило им успех, готовы и умеют экспериментировать и заставляют своих людей работать похожим образом. Понятно, что таких людей очень мало — процентов 5 населения в лучшем случае.

**Лидерство постоянно трансформируется. Это не устоявшаяся какая-то вещь. Нет никаких золотых правил лидерства, которые бы работали всегда и везде.**

Что делать тем, кто не относится к этой категории? Постараться к этому приблизиться. Нужно повысить свою резильентность. Даже если вы не получаете удовольствия от неприятностей, нужно научиться быстро восстанавливаться после того как они случились. Соответственно, первое, что нужно сделать лидеру в нынешних условиях, — это позаботиться о себе, обеспечить себе нормальное психологическое состояние и способность принимать рациональные решения. Только после этого вы сможете помочь с этим своей команде.

Поскольку неопределенность действительно очень высокая, нужно понимать, что, скорее всего, у нас сейчас нет не только ответов на все вопросы, мы даже и всех вопросов не знаем. Нельзя надеяться только на себя как на человека, который может принимать все решения и во всем разобраться. Очень важно распределить лидерство и вовлечь максимально большое количество людей в организации в активный процесс понимания новой действительности и нахождения того, что в этой новой действительности работает.

Фактически в такие моменты организация переходит в формат R&D-работы. То есть мы должны формировать гипотезы, тестировать их, достаточно быстро получать обратную связь, дальше корректировать гипотезы, отказываться от них или превращать их в рабочие инструменты. Следующее, что нужно сделать — организовать очень активное взаимодействие в рамках всей организации, не только в рамках тех команд, которые формально существуют, но и за рамками этих команд. Это то, что Эми Эдмондсон из Гарвардской школы бизнеса называет «тимингом»: коллаборация без образования традиционных команд, без границ, без формальностей . Роль лидера во всем этом очень велика. Во-первых, людей нужно призывать к кооперации, во-вторых, дать им для этого время, дополнительные ресурсы, помочь им с форматами взаимодействия.

**Очень важно распределить лидерство и вовлечь максимально большое количество людей в организации в активный процесс понимания новой действительности.**

**Можете привести конкретные примеры организации такой работы?**

В ИТ-сфере развита асинхронная координация — когда людям необязательно встречаться вместе, чтобы взаимодействовать. Например, один программист в Китае закончил делать свою часть кода, передал следующему, тот в Литве подсоединился и стал дальше его писать. Так вот некоторые организации, которые не являются ИТ-компаниями, научили своих людей во время работы на удаленке этой асинхронной координации, потому что это дает возможность большому количеству людей без того, чтобы видеть друг друга, эффективно сотрудничать.

Некоторые компании ввели так называемые collaboration hours — время для сотрудничества. Условно говоря, два часа в неделю ты обязан разговаривать с людьми, которые не находятся в твоем подразделении. Вы должны обсуждать какие-то рабочие темы, вместе придумывать какие-то новые идеи для всей организации. Очень большое количество компаний сейчас стало использовать опросы, спрашивать своих людей, что они думают по поводу того, что происходит, какие у них есть идеи. Очень важно не просто этот процесс запустить, но и прислушиваться потом к полученным ответам. Я сейчас разговариваю со многими CEO, и, когда спрашиваю, что изменилось в текущей ситуации, они говорят: «Я стал гораздо больше слушать. Раньше я был в основном в формате «Я вещаю, а вы должны это исполнять», а сейчас я больше работаю в формате «Я слушаю, что мне говорят люди, а потом уже как-то это возвращаю организации».

**Я сейчас разговариваю со многими CEO, и, когда спрашиваю, что изменилось в текущей ситуации, они говорят: «Я стал гораздо больше слушать».**

Еще один эффективный инструмент — это открытость и вовлечение персонала в процесс принятие решений. Поскольку люди эмоционально напряжены, они очень чувствительны и очень болезненно воспринимают все, что им кажется несправедливым, непрозрачным, неправильным. Поэтому очень важно обращать внимание на справедливое лидерство, чтобы люди понимали, почему принято то или другое решение. Не только, что это за решение, но и какой процесс привел к тому, что оно было принято. Многие компании, например, стали открывать свою финансовую отчетность сотрудникам — частные компании, которые не обязаны ее публиковать.

Я не так давно разговаривал с CEO медийной компании из Великобритании, он же основной владелец, и он сказал: «Через месяц после начала этого кризиса я понял, что мне нужно очень подробно все объяснять людям». Каждую неделю они выкладывают финансовые операционные данные, каждую неделю он проводит конференцию, в которой могут поучаствовать все сотрудники. Они вместе обсуждают эти данные, и это оказывает огромное влияние на людей. Они теперь понимают, что все в одной лодке, что выживать нужно вместе. А до этого было ощущение: «Ну, ты хозяин, ты и должен отвечать, а мы работаем по найму».

**Вовлеченные сотрудники понимают, что все в одной лодке, а до этого было ощущение: «Ну, ты хозяин, ты и должен отвечать, а мы работаем по найму».**

**Насколько российские лидеры готовы к такой открытости? Есть ли вообще какая-то специфика лидеров в нашей стране?**

Об одной особенности российского лидерства мы уже поговорили — она связана с тем, что у нас очень высокая степень неопределенности и волатильности среды. Это держит лидеров в постоянном тонусе и идет на пользу: ни в одной стране мира, с которыми я работаю, такого спокойного отношения к кризису среди руководителей, как в России, я не видел. Во всех странах переживают гораздо больше, чем в России.

А вторая особенность состоит в том, что у нас сильна традиция вертикального лидерства. В России довольно сложно делать те вещи, о которых я говорил. Но у некоторых лидеров, мне кажется, это достаточно неплохо получается. За счет чего? За счет того, что они очень уверены в себе и в своих социальных позициях, связях «наверху». Они не боятся прислушиваться к другим людям, потерять свое лицо или потерять авторитет из-за этого. Те, кто слабее, конечно, переживают: вдруг кто-то наверху подумает, что я чего-то не знаю, недостаточно силен или уверен в себе.

Некоторые лидеры также боятся, что если они откроются, покажут какую-то слабинку, то исчезнет магия лидерства.

**У нас очень высокая степень неопределенности и волатильности среды. Это держит лидеров в постоянном тонусе. Ни в одной стране мира, с которыми я работаю, такого спокойного отношения к кризису среди руководителей, как в России, я не видел.**

В нашей стране ведь лидерство всегда магическое: начальник всегда знает что-то, что другим знать не положено. Здесь нужен баланс: с одной стороны, открываться важно, потому что в период кризиса люди хотят понимать, что ты тоже живой. С другой стороны, магию нужно сохранять, потому что она дает дополнительный рычаг, возможность влиять на своих последователей.

**В завершение нашего разговора хотелось бы получить какую-то практическую рекомендацию: поделитесь опытом, как лидерам повышать свою устойчивость, как восстанавливать свою энергию при текущем уровне управленческого стресса?**

Когда я работаю с такими людьми индивидуально, я часто предлагаю им модель личной устойчивости, которая состоит из четырех компонентов. Три из них буддистские: это тело, дух и разум. А четвертый более западный — это отношения: отношения на работе, в семье, с друзьями. Заботясь об этих четырех составляющих, лидер может обеспечить себе необходимую ему ментальную и физическую энергию.

Простое упражнение, которое может делать каждый, — каждое утро задавать себе вопросы: «Что сегодня я буду делать со своим телом? Сколько ему нужно упражнений, сколько ему нужно отдыха, какая ему нужна пища, какое ему нужно питье ?». Второй вопрос: «Что я буду делать, чтобы быть рациональным? Какие основные решения я должен сегодня принять? На что я должен потратить свое время? Как я буду сегодня учиться?». Третий вопрос: «Что меня мотивирует? Где мои большие цели? Что я сделаю сегодня для того, чтобы ближе подойти к большим целям?» И наконец: «Что мне дадут отношения с семьей? Что я должен сделать для семьи или что можно попросить у семьи, чтобы она сделала для меня?» То же самое важно спросить в отношении своих работников, друзей.

Такой коротенький план занимает 10-15 минут в день. В конце дня вы просто спрашиваете себя: «Что у меня из этого получилось, что мне помогает, а что мешает?». Это упражнение действительно помогает стать спокойнее, войти в более ресурсное состояние и быстрее двигаться к своим целям.

**Простое упражнение, которое может делать каждый, — каждое утро задавать себе несколько вопросов.**

Станислав Шекшня

*Старший партнер* *Ward* *Howell, профессор бизнес-школы* *INSEAD*

Станислав окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова и получил степень кандидата экономических наук МГУ, а также степень МВА в Northeastern University (США).

Является старшим партнером компании Ward Howell и специализируется на лидерстве, подготовке руководящих кадров, корпоративном управлении и ведении бизнеса в развивающихся странах. Будучи также старшим профессором предпринимательства международной бизнес-школы INSEAD, Станислав активно занимается подготовкой, развитием и повышением квалификации владельцев крупных компаний, руководителей высшего звена в бизнесе и государственном управлении по всему миру.

Является членом совета директоров НЛМК и председателем совета директоров Группы компаний «Самолет». Имеет богатый опыт членства в советах директоров крупных российских и международных компаний, таких как «Русская Рыбопромышленная компания», NIS, ENER1. Также Станислав приобрел колоссальный опыт корпоративного управления, занимая в разные годы должности генерального директора и президента Millicom International Cellular по России и СНГ, главного операционного директора (СОО) «Вымпелкома», генерального директора «Альфа Телекома».

# Как оставаться лидером, когда все работают из дома

**22 апреля 2020**|**Вартан Диланян**

Эпидемия Covid-2019 за считаные дни полностью изменила работу тысяч компаний. Многим руководителям пришлось перейти на удаленный режим, и это далось непросто — управлять процессами и нести ответственность за благополучие сотрудников в такой ситуации особенно сложно. Как действовать лидеру, чтобы сохранить командный дух и эффективность работы?

Как показывает исследование, проведенное Accenture среди 15 тыс. сотрудников в 10 странах, коллективу нужна поддержка руководства сразу на трех уровнях. На базовом уровне — физические потребности: в условиях кризиса люди хотят быть в безопасности. На среднем уровне — психологическое состояние: людям сложно переключиться на новый формат (дома непросто выдерживать рабочие часы, часто не хватает самодисциплины, а многим нужно ухаживать за детьми и пожилыми родственниками). Вершина «пирамиды» — потребность в общении и связь с общим делом: сотрудникам необходимо чувствовать причастность к тем задачам, которые решает бизнес.

Единого сценария, который поможет, нет. Но есть несколько правил, которые позволят пройти период адаптации и сохранить эффективность даже при дистанционной работе.

**1. Создайте «оперативный штаб» из топ-менеджеров**

Переход в дистанционный формат должен стать нормальной процедурой, которую можно практиковать и в будущем. Поэтому обновите политики компании по всем важнейшим пунктам: поездки (которые станут возможны после завершения режима самоизоляции), форматы и часы работы, инструменты для дистанционной связи, отпуска и т.д. Это первый шаг.

Далее необходимо проработать и создать условия, которые смягчат физическое и психологическое воздействие кризиса на сотрудников, например, по таким вопросам как поддержка в уходе за детьми или пожилыми родственниками. Расскажите людям, как лучше обустроить домашний офис, обучите работе с новыми программами и технологиями, организуйте технологическую инфраструктуру. Все эти вопросы как раз должен решать специальный штаб, состоящий из высшего руководства компании и необходимых специалистов.

**2. Забудьте про иерархию**

Если вы еще не привыкли работать в «гибких» командах — самое время начать. Просто доверьтесь своему коллективу: дайте возможность сотрудникам работать с клиентами удобным им действенным способом, а менеджерам принимать самостоятельные решения. Именно в это время есть смысл сократить «дистанцию до руководства». Снизьте градус формальности, используйте чаты или коммуникацию «один на один» для обсуждения возникающих проблем.

**3. Распространяйте ценности компании на все, что делаете**

Во время карантина людям особенно нужно чувство локтя. Ничто не так не поддерживает ощущение единства, как следование общим целям. А это значит, что ценности вашей компании должны считываться в каждом действии сотрудника или руководителя: зачем они делают именно это, почему именно сейчас? Доносите до коллектива и ваши собственные ценности, пусть они станут голосом вашего бизнеса. Разговаривая с командой, отдавайте предпочтение словам, в которых слышится эмоциональная поддержка: она очень важна для поддержания здорового климата.

**4. Живые истории лучше сухих цифр**

Сегодня компании собирают огромные объемы данных, показателей и прогнозов. Но людям нужны реальные, живые истории. Сотрудникам очень важно видеть, что рядом с ними — опытный, спокойный и уверенный лидер. Не закидывайте коллектив письмами, не мучайте обилием совещаний, новыми директивами и отчетами. Лучше расскажите о том, как справляются с ситуацией их коллеги.

**5. Избавьте людей от неприоритетных задач**

Во времена неопределенности сотрудники волнуются за свою работу и доход. Поэтому важно четко расставить приоритеты и направить ресурсы в те направления, которые помогут всей компании пережить сложное время. Необходимо выбрать, чему стоит уделить внимание, а что поставить на паузу. Для этого проработайте различные сценарии развития событий (например, длительность карантина) — это позволит оценить необходимые ресурсы. Объясните сотрудникам, что часть процессов поставлена «на стоп» намеренно, чтобы позаботиться о благополучии компании и их собственном благополучии. Для достижения ключевых целей создавайте рабочие команды, основываясь на способностях людей, а не на функциях, прописанных в штатном расписании.

**6. Напомните топ-менеджерам про необходимость эмпатии**

Внимание ваших сотрудников будет приковано к тем руководителям, которые возглавят «перезагрузку» процессов. Позаботьтесь о том, чтобы эти люди помимо профессиональных качеств могли проявить эмпатию и заботу. Выберите тех топ-менеджеров, которых больше всего уважают в команде, и поручите им чаще общаться с сотрудниками. Переключите их внимание с KPI на поступательное движение вперед. Пусть каждая онлайн-встреча с сотрудниками начинается с неформального общения. Будьте человечнее. Дайте понять сотрудникам, что не стоит бояться поставить семью выше продуктивности и что совершенно нормально, если во время онлайн-встречи в комнату забежит ребенок или залает собака. Не нужно делать вид, что все по-прежнему находятся в офисе, если каждый сидит в своей квартире или доме.

**7. Не допускайте пробелов в коммуникации**

Не оставляйте вакуума в общении. Отвечайте на вопросы ваших сотрудников, даже если все, что вы можете ответить, можно сформулировать фразой «Хороший вопрос. Мы не знаем, но разберемся». Проводите регулярные краткие встречи для того, чтобы своевременно получить обратную связь.

**8. Продумайте культуру удаленной работы на будущее**

Уже сейчас можно вынести из сложившейся ситуации важный урок: компания должна быть всегда готова переключить часть своих команд в дистанционный режим. Только так можно выстраивать устойчивый бизнес. Запланируйте тренинги руководителей высшего и среднего звена по управлению удаленными сотрудниками. Инвестируйте в создание дистанционных команд сегодня и в долгосрочной перспективе. Стимулируйте тех, кто наиболее эффективен в удаленной работе, мотивируйте их обучать менее приспособленных коллег.

**9. Не дайте кризису остановить вас**

Выделите два часа в день на проработку глобальных задач и подготовку компании к будущему. Поначалу будет казаться, что вы вырываете из рабочего процесса ценное время, но поверьте: именно эти часы позволят вам не утонуть в рутине и дать бизнесу стимул к развитию. Пандемия завершится, а люди и бизнес останутся.

**Об авторе. Вартан Диланян** — генеральный директор Accenture в России и Казахстане.

# Испытание обратной связью

**16 апреля 2020**|**Елена Витчак**

Сегодня многим сотрудникам и руководителям приходится работать из дома. Но несмотря на вынужденную самоизоляцию, от них ждут такую же скорость ответов и оценку ситуации, как на обычном рабочем месте. В условиях удаленной работы как никогда важна своевременная обратная связь (ОС). Умение давать ее и правильно на нее реагировать снижает уровень стресса, создает более безопасную и экологичную обстановку.

Исследователи выяснили, что ОС (она же фидбек) — важнейший инструмент в управлении компанией и развитии работников любого уровня. По данным недавнего исследования Hays, около 70% респондентов назвали ключевым фактором руководителя умение давать ОС и оценивать результаты работы. 41% респондентов определили «лояльное отношение руководителя к обратной связи со стороны подчиненных» главным фактором уважительного отношения к начальнику. Отсутствие этой связи является одной из основных причин ухода с работы, особенно для представителей молодого поколения.

Нейробиолог Колумбийского университета Кевин Охснер доказал, что не более 30% респондентов используют обратную связь для изменения поведения. Он фактически указал на наше человеческое нежелание меняться под давлением: никто не любит ощущать, что его рассматривают через лупу. Тем не менее, мы все живем в мире обратной связи, нас постоянно оценивают, критикуют, нам постоянно дают рекомендации. На тренингах по ОС объясняют, что данный навык — это разговор в настоящем, в котором оцениваются действия в прошлом с целью скорректировать будущее поведение.

Я бы выделила две проблемы с обратной связью:

* Проблемы дающего;
* Проблемы принимающего.

И неизвестно, у кого из них больше сложностей.

**Проблемы дающего**

Крупные компании обычно обеспечивают обратную связь в рамках регулярных оценочных процедур. Самое сложное — получить откровенные комментарии, если оценка отличается от среднего уровня. Менеджер должен пояснить, на основании каких факторов он принял это решение.

Мой опыт показывает, что люди стараются максимально избегать оценок, требующих развернутого комментария. Чаще всего оценивается определенный период, но приводить конкретные факторы из прошлого сложно, память их не удерживает, а ссылаться на эмоциональную оценку «нравится — не нравится» недопустимо. Проще поставить троечку и закончить процесс.

Объяснение здесь простое — мы не хотим посылать и получать негатив в свой адрес. Здесь возникает первая дилемма — наша потребность в любви и признании и наше желание развиваться. В отличие от западных коллег многие российские менеджеры относятся к процедуре обратной связи как к неприятной обязанности и стараются поручить эту работу кому угодно, чаще всего HR-специалистам. В итоге получается «испорченный телефон», последствия которого бывают плачевными: бессмысленные обиды, конфликты, непонимание и раздражение. А сами рабочие вопросы уходят в плоскость табуированных тем, о которых вроде и поговорили, но никакого удовольствия и конструктива стороны не получили.

Надо признать, что никто любит жестких разговоров с элементами критики: мозг воспринимает критику как угрозу. «Угрозы нашему положению в глазах окружающих биологически невероятно сильны, почти как угрозы самому выживанию», — говорит психолог Дэниел Гоулман. Менеджеры, дающие ОС, тоже испытывают давление и оценку со стороны вышестоящих руководителей. В условиях удаленной работы очень важно управлять своими эмоциями и словами, так как «бесконтактное общение» может сильно искажать фон.

**Виды обратной связи**

Дуглас Стоун и Шейла Хин в книге «Спасибо за отзыв. Как принимать обратную связь» выделили три типа ОС.

**1. Оценка — рейтинг, аттестация, ревью.** Этот вид ОС полезен, так как демонстрирует наше текущее положение и дает сотруднику определенность. Например, по результатам методики «360 градусов» человек получил от всех респондентов крайне низкую оценку по параметру «доброжелательность при обсуждении вопросов». Возможно, это мнение верное, и пришло время задуматься о своем поведении. Со временем процедура аттестации будет замещаться быстрыми пульс-опросами, и тут не менее важно держать себя в руках.

**2. Коучинг — советы, инструкции, рекомендации.** По сути, коучинг помогает сотруднику осознать, что не так. Этот тип ОС работает, когда необходимо выявить проблемы, получить дополнительные знания или совершенствовать навыки. Человек, дающий обратную связь, только мягко подталкивает собеседника к собственным выводам.

Например, во время сессии коуч спросил человека, пережившего сложный эмоциональный конфликт: «Как вы думаете, что чувствовал ваш оппонент? Что вы заметили?» Сотрудник стал перечислять: раздражение, непонимание, желание прекратить. А потом он узнал от третьих лиц, что оппонент был очень огорчен разговором, так как, оказывается, испытывал к собеседнику уважение. «А вы не пробовали поговорить еще раз?» — «Нет. Как я раньше об этом не подумал? Все проще, чем нам кажется».

**3. Признание.** Это обратная связь огромной силы — признание всегда поддерживает и мотивирует. Например, начальник увеличил сотруднице размер премии, а на вопрос HR-менеджера, какова причина, ответил: «Тебе зачем? Я ей скажу». Узнав о новости, работница испытала всю гамму чувств и тоже спросила, за что поощрение. Но ответа не последовало. Через некоторое время женщина попыталась узнать напрямую, но шеф был занят, потом мимоходом сказал: «Ну, какая тебе разница?» Отсутствие понятных критериев благодарности и конкретной обратной связи вогнали работницу в дикий стресс, в конце концов, через полгода она написала заявление об уходе.

Чтобы поощрить человека и выразить ему благодарность, очень важно перечислить критерии этой благодарности. Похвала тоже должна быть конкретной и искренней, чтобы человек четко понимал, какой поведенческий паттерн он должен повторять. И кстати, если руководитель хочет выразить благодарность человеку, не надо одновременно давать ему советы.

**Проблемы принимающего**

Проблемы с обратной связью возникают и на стороне реципиента. Я бы выделила два фактора: идентичность и отношения.

**Фактор идентичности** — важнейший при получении обратной связи. Идентичность — это спектр устойчивых и переменных свойств, которые определяют вашу личность. И если информация, полученная в ходе ОС, воспринимается как угроза идентичности, все может закончиться печально. Внутри у принимающей стороны взрывается: «Кто ты такой, чтобы говорить мне это? С чего ты взял, что ты прав? Почему ты решил, что я буду с этим согласен?». Как только любой из нас получает информацию о себе, которая не совпадает с собственной оценкой, внутренний метроном начинает отбивать: «Это несправедливо!»

Чарльз Джейкобс в своей книге Management Rewired: Why Feedback Doesn't Work and Other Surprising Lessons from the Latest Brain Science указывает, что когда мы слышим информацию, которая противоречит нашему представлению о себе, наш инстинкт сначала пробует изменить информацию, а не себя. Поделюсь несколькими советами, как справится с «несправедливой» ОС:

• Разделять эмоции, интерпретации и факты;

• Включить самоиронию, признать, что вы не идеал;

• Воспринимать ОС как установку на рост;

• Разделять оценку, последствия и суждения о ней.

**Фактор отношений** — здесь принятие ОС может быть затруднено, если ее дает не тот человек, в неподходящее время и в неприемлемой для принимающего форме. Внешняя сторона затмевает суть ОС. Отсюда и разговор на повышенных тонах: «Слушай, ну ты опять все завалил. Сколько можно? Я недоволен тем, как идет проект. Немедленно все закончить…» Такие фразы, заставляют внутренний голос кричать: «На себя бы посмотрел. Никакой помощи. Знает, как я загружен, да еще перед отпуском. Что он вообще об этом знает?»

В этом случае часто срабатывают такие факторы:

• Мы чувствуем себя непризнанными;

• Ситуация неблагоприятна для получателя;

• Источник ОС не вызывает доверия и не является авторитетом.

Как поступить в таком случае?

• Отделить поведение и действия от человека (критика не имеет отношения к идентичности);

• Отделить признание от критики;

• Не ждать постоянно признания. Очевидно, этот фактор бьет сильнее других, так как любая ОС на фоне отсутствия благодарности или признания воспринимается как несправедливая критика;

• Стараться дойти до сути. «Ваша презентация сделана поверхностно» -– это тоже обратная связь, причем короткая и емкая. Возможно, в презентации просто не хватает данных, а принимающий слышит, что он плохой работник, на которого нельзя положиться. Один говорит о сути проблемы, второй принимает весь удар на себя.

Сторона, принимающая ОС, может дойти до сути правильными и уточняющими вопросами:

• Как я могу справиться со своими проектами более эффективно?

• Что я могу сделать, чтобы облегчить вашу работу?

• Как я могу лучше выполнять свои обязательства?

• Как я могу лучше расставить приоритеты в своей деятельности?

**Рекомендации по обратной связи**

Быть источником и получателем обратной связи — большое испытание. Любая критика, высказанная ради самых благих намерений, может надолго выбить коллегу или подчиненного из колеи. И в режиме онлайн риски эмоционального непонимания, а также градус раздражения поднимаются на фоне всех тревог и прилетевших «черных лебедей». Но ОС жизненно необходима. С ее помощью можно скорректировать поведение, показать, как может выглядеть успех, где зоны роста и что нужно поменять или улучшить, чтобы как можно скорее пройти эту дорогу. Нам сложно добиваться успеха на основании того, что мы видим или знаем о себе.

В то время как некоторым из нас трудно слышать отрицательный отзыв, есть люди, которые делают карьеру с помощью ОС. Они обладают «мышлением роста» и сосредоточены на способности меняться и расти. И, в отличие от коллег с фиксированным мышлением, рассматривают ОС как возможность для развития.

**Что еще нужно помнить об обратной связи**

• Обратная связь — процесс с двусторонним движением, сложный и эмоциональный для каждой из сторон.

• Любая оценка, совет, рекомендация либо критика является обратной связью. По сути, любой разговор о том, что произошло, как мы это оценили, как не повторять ошибки содержит элементы ОС.

• Помните о целях мероприятия. «Когда нам трудно дать обратную связь, мы с беспокойством вступаем в дискуссию, и это толкает нас на сторону страха и суждения, когда мы считаем, что знаем, что не так с другим человеком и как мы можем его исправить», — пишет Фредерик Лалу в книге «Открывая организации будущего».

• Обратная связь — это регулярный и спокойный процесс, в котором всем сторонам понятны правила игры. Когда что-то необходимо сказать, просто скажите это в корректной форме и в подходящей обстановке.

• Не давайте обратную связь на эмоциях, на бегу, без конкретных фактов. Если эмоциональный фон зашкаливает, отложите разговор. Никто не умрет, пока стороны успокоятся.

• Говорите только о том, что вы знаете из первых рук. Не полагайтесь на мнение других лиц.

• Будьте конкретны — фразы типа «вы должны быть более профессиональны», «вы должны быть менее эмоциональным», «вам следует быть более настойчивым» не несут никакой конкретики.

• Сессия обратной связи должна фокусироваться на минимальном количестве вопросов (не более 2-3).

• Если вы даете обратную связь, фокусируйтесь на «Я-позиции» (я был расстроен, меня огорчило, я сожалею), если вы принимаете ОС — попробуйте минимизировать конфликт идентичности (сейчас говорят не о вашей личности, а о вашей работе).

• Закончите разговор на позитиве. Даже если этот позитив не входит в повестку сессии.

Воспринимайте любую обратную связь как подарок, и жизнь может стать если не легче, то однозначно интереснее. Качественная обратная связь поможет каждой из сторон проявить заботу друг о друге без ущерба процессу. Руководители, которые умеют и любят давать правильную ОС, однозначно станут носителями сильной корпоративной культуры и стратегическим управленческим резервом.

**Об авторе. Елена Витчак** — профессор бизнес-практики Московской школы управления «Сколково»

# Главный по счастью: чем придется заниматься CEO через 5-10 лет

**4 июля 2018 Роман Тышковский**

Чтобы оставаться востребованным через 5-10 лет, топ-менеджерам понадобится освоить новые компетенции, а компаниям ввести целый ряд новых позиций на уровне СЕО и топ-менеджмента. Действовать придется в условиях неопределенности, непрерывных изменений и тотальной цифровизации. При этом менеджмент лишится привычных рычагов управления, многие методы потеряют эффективность. Чем же их предстоит заменить?

**Действовать в неизвестности**

О будущем и его технологиях говорят каждый день, но от этого оно не становится более определенным. Огромный выбор технологий и скорость, с которой они сменяют друг друга, не позволяет давать более или менее точные прогнозы даже на среднесрочную перспективу. К примеру, финансы и банковская система, которые всегда были довольно предсказуемыми, могут полностью измениться из-за появления блокчейна и криптовалют. Но одни страны развивают эти технологии, а другие запрещают. Невозможно заранее предугадать, какая из концепций выиграет и как именно блокчейн повлияет на государственные и частные финансы. К примеру, в Deutsche Bank [могут сократить](http://www.interfax.ru/business/586541) десятки тысяч рабочих мест на фоне внедрения новых технологий, намекал в ноябре главный исполнительный директор банка Джон Крайан. А Сбербанк уже стал одной из крупнейших ИТ-компаний в России, если судить по количеству работающих в его структурах программистов и ИТ-специалистов.

То же самое происходит на рынке «зеленой» энергетики. Понятно, что использование возобновляемых источников будет набирать обороты. Так, Калифорния уже к 2020 году планирует до 50% своей электроэнергии получать из возобновляемых источников. Но порой экологичные технологии соперничают между собой даже внутри одного региона. И какое направление получит основную поддержку — солнце, ветер или биотопливо — иногда очень сложно предсказать. На этом пути мы увидим как «единорогов», так и множество обманутых инвесторских надежд.

Подобные развилки есть почти в каждой сфере бизнеса. И почти нет шансов заранее предугадать, какая из технологий выстрелит и перевернет ваш сегмент рынка.

В этих условиях топ-менеджеру стоит вспомнить Сократа и признать: «Я знаю, что ничего не знаю». То есть нужно не пытаться бесконечно устранять неопределенность, а учиться в ней жить, работать и спокойно управлять компанией. Раньше такой навык был востребован по большей части в кризисных ситуациях. Теперь он становится жизненно необходим в штатном режиме.

Хорошая новость: способность эффективно действовать в условиях повышенной неопределенности можно развить почти так же, как качают пресс в фитнес-клубе. Если вы долго принимаете решения, анализируя все факторы, попытайтесь изменить механику и определиться без промедлений. Начинать, разумеется, лучше с незначительных проблем и ситуаций. Полезно поработать с коучем на тему собственных страхов. И главное: необходимо постоянно учиться и впитывать новые знания, не давая своему мозгу привыкнуть к типовым моделям принятия решений.

**Профессионально разрушать**

Молниеносные изменения технологий и рынка, которые делают будущее неопределенным, также заставляют компании постоянно трансформироваться. Сегодня нельзя разработать стратегию развития на пять лет и исполнять ее, не оглядываясь на обстановку. Вместо этого придется непрерывно пробовать, оценивать текущую эффективность, корректировать не только свое поведение на рынке, но и саму компанию.

Чтобы направлять и координировать такую постоянную трансформацию, топ-менеджеру необходимы в том числе навыки agile-мышления, один из главных принципов которого — быть подвижным в подвижной среде.

Многие компании уже ввели специальную должность для управления изменениями — Chief Transformation Officer. Основные задачи этого топ-менеджера связаны не столько с внедрением конкретной технологии, сколько с необходимостью постоянно менять процессы и функции в соответствии с тем, как они меняются в мире. Например, один из крупнейших издателей планеты Time Inc. решил открыть эту должность в связи с попытками изменить позиционирование и компенсировать падение доходов от печатной рекламы за счет цифровых площадок.

Роль изменений в жизни компаний возрастает настолько, что ими нужно не просто руководить, а непрерывно к ним подталкивать, то есть отслеживать внешние и внутренние сигналы и преобразовывать их в необходимые изменения. Соответствующая позиция может называться по-разному — к примеру, менеджер по мечте (Chief Dream Officer) или даже по разрушению (Chief Disruptor Officer). Но суть останется той же: это человек, который должен непрерывно двигать компанию к изменениям, а значит — разрушать устоявшийся порядок.

Попытки ввести подобную должность предпринимались давно. В 1994 году в First Virtual Holdings появилась позиция Chief Visionary Officer — по сути, «главный мечтатель». Им стал сооснователь компании Эйнар Стефферуд. Но если раньше такой опыт был точечным, а набор необходимых компетенций для должности очень приблизительным, то сейчас появляются профессиональные мечтатели (или разрушители). Навыкам подталкивать и внедрять изменения сегодня учат в Singularity University. Вероятно, вскоре похожие программы запустят и ведущие бизнес-вузы.

**Внедрять и структурировать «цифру»**

Большинство нынешних и будущих изменений в компаниях связаны с цифровизацией бизнес-процессов и продуктов. Пока за нее отвечают в основном digital-директора, иногда — подразделения ИТ.

Однако области диджитал и ИТ настолько усложняются и расширяются, что неизбежно распадутся на более узкие направления. С высокой вероятностью появятся свои топ-менеджеры по виртуальной реальности, которая в ближайшие 10 лет серьезно изменит жизнь корпораций в самых разных аспектах. Так, некоторые девелоперы уже сегодня показывают клиенту вид из будущей квартиры на город и дают возможность прогуляться по закрытому двору. Производственные и технологические компании успешно проектируют продукты и устройства и моделируют их работу с помощью VR. И это только первые звонки: VR будет проникать во все бизнесы вне зависимости от их специализации, а для ее интеграции в бизнес-процессы появятся компетентные Chief Virtual Officer.

Параллельно из ИТ-направления все больше выделяется обработка данных. За последние несколько лет мир собрал феноменальное количество информации, ее необходимо как-то анализировать, трансформировать и использовать. Для рынка позиция CDO — Chief Data Officer — уже не новая. Пока она присутствует в основном в технологических, финансовых или телекоммуникационных компаниях вроде Сбербанка, МТС или IBM. Однако вскоре такие позиции появятся практически в каждом крупном бизнесе наряду с CFO или СIO. Запрос ближайших пяти лет — руководители, способные построить работу с большими данными в компаниях, которые до этого не считали себя технологическими. Требования к ним будут достаточно жесткие: сильные математические навыки и опыт участия в нескольких аналогичных проектах.

Пионерами во внедрении новых «цифровых» должностей могут стать и digital-агентства. Тем более что они становятся все более востребованы. Как показал [опрос](https://www.cossa.ru/152/154262/) более 50 российских digital-агентств, с августа 2016 года по март 2017-го число крупных тендеров на digital-услуги увеличилось более чем вдвое.

Впрочем, заниматься «цифрой» придется не только профильным СЕО или агентствам. Постепенно функция цифровизации распространится на каждого менеджера — как когда-то произошло, например, с финансами. Сегодня любой управленец должен владеть финансовыми знаниями, а свой бюджет готовит каждое подразделение и отдел, в то время как профильный департамент только выступает центром экспертизы и контроля.

**Управлять, не управляя**

Новые запросы к компании и топ-менеджменту предъявляет не только внешняя, но и внутренняя среда. Будущее лишает управленцев привычных рычагов и ставит перед ними новые требования.

Когда в послевоенные годы люди нуждались в хлебе, работа была для них вопросом выживания. Теперь у большинства из них есть выбор. По данным McKinsey, до трети экономически активного населения в мире состоит в независимых трудовых отношениях. Американский бизнес в прошлом создавал 3 млн новых рабочих мест в год, теперь — [только 2 млн](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/ekonomika/p20081). Однако новой работы не стало меньше, просто выросла роль аутсорса и других альтернативных форм сотрудничества.

Работники, имеющие выбор и возможность сбежать на вольные хлеба, ожидают от работодателя не просто рабочего места со стабильным окладом. Они становятся клиентами компании, покупая за свое время и силы услугу по самореализации, повышению качества работы и жизни. И при прочих равных идут туда, где к их мнению прислушиваются.

Компании, в свою очередь, все больше отказываются от жесткой вертикали, где все решения принимаются наверху, и тяготеют к горизонтальным схемам управления. Исследование Deloitte [показало](https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/06/15/645459-rossiiskim-kompaniyam-nuzhni-perestroika), что традиционную модель руководства «сверху вниз» имеют только 38% компаний из 7 тыс. изученных.

В компании с горизонтальным или матричным управлением нельзя сказать «я прав, потому что я главный» или «сделай, как я говорю, иначе уволю». Фактически нужно руководить не сотрудниками, а людьми, выполняющими работу, то есть управлять, не управляя, больше вовлекать, чем руководить.

Способность услышать работников, правильно вовлечь их в процесс и совместить их запрос с нуждами компании станет одним из важнейших преимуществ в конкурентной борьбе в ближайшие годы. Эффективность работы любого станка может меняться на десятки процентов в зависимости от настроек и условий. Разумеется, люди не станки, но «тонкая настройка» и правильные условия работы нужны им не меньше. В идеале сотрудник должен быть счастлив в компании — это повышает его производительность как минимум на четверть.

Директоров по счастью наняли десятки крупных компаний — например, Google и Zappos. Пока практики работы и инструменты в этой сфере только формируются, но те компании, которым удастся осчастливить персонал, смогут экономить на приеме новых сотрудников, удерживать таланты и внедрять технологии, которые приносят с собой лучшие специалисты.

Еще один важный запрос к управленцам — на красоту, причем исходит он в равной степени от сотрудников и клиентов. Дизайн играет все большую роль на всех этапах коммуникации бренда. Важно, как выглядит рабочее пространство, продукты и даже документы компании. Поэтому функция арт-директора расширяется и эволюционирует, превращаясь в позицию Chief Design Officer, который отвечает за всю корпоративную визуальную культуру. Первый Chief Design Officer в Apple Джони Айв совмещает эту должность с постом вице-президента и участвует в разработке всех продуктов и нового офиса компании.

Однако главным идеологом и проводником перемен и новаций в корпоративной среде по-прежнему остается СЕО. Именно ему предстоит определять и градус трансформации, и баланс между эффективностью компании и счастьем персонала. Все это потребует от руководителей будущего новых навыков и немалых усилий. Те, кто решат сохранять статус-кво, конечно же, не лишатся работы в одночасье, но вряд ли смогут чувствовать себя уверенно во главе компании уже через несколько лет.

# Что должен знать и уметь лидер будущего

«Роботы сделают гуманитариев востребованными».

20.03.2018

«Компьютеры уже через несколько лет возьмут на себя большую часть функций по планированию. Лидерам больше не нужно будет анализировать, на первый план выйдут воображение и умение генерировать новое».

Алена Валовая, HR-директор Модульбанка, [**рассказала**](http://www.forbes.ru/profile/358587-alena-valovaya)  Forbes Contributor о том, почему лидерские качества, высоко ценимые совсем недавно (аналитические навыки, умение вести проекты и управлять людьми), сегодня уже не могут обеспечить бизнесу стремительный рост. Какой навык нужно развивать сегодня, чтобы завтра не остаться не у дел?

**— Компьютерные системы, которые сейчас внедряются, возьмут на себя большую часть функций по анализу и планированию. В прогрессивных компаниях простые задачи за человека уже выполняют роботы. Поэтому лидер будущего должен уметь из различных заключений, которые генерируют ему современные технологии, рождать бизнес-идеи и превращать их в деньги и пользу для бизнеса. Создавать из, казалось бы, совершенно не пересекающихся сфер единые работающие системы. Для этого ему нужно включить свое воображение.**

Учась на факультете психологии, я услышала, что в будущем гуманитарии будут более востребованы, чем технари. Я изучила информацию по этой теме во всевозможных источниках и поняла, что любой человек может прокачать свое креативное мышление. Есть шесть способов развития правого полушария, которые помогут развить воображение.

**1. Исследовать креативный рынок**

Уже появились первые провайдеры обучения техникам креативного мышления. Чаще всего это маркетологи, которые поняли, что разрабатывать креативные идеи по определенным методикам можно не только для маркетинговых целей, но и для бизнеса в целом. Эти люди могут помочь отлично прокачать правое полушарие.

**2. Крутить спинер**

Правое полушарие начинает активно работать, когда включается мелкая моторика, особенно мелкая моторика левой руки. Спинер — находка для тех, кто не умеет вышивать крестиком, вязать и играть на пианино. Можно работать и параллельно развивать свое воображение, просто крутя спинер.

**3. Не обедать в офисной столовой**

Правое полушарие также задействовано в ориентировке на местности, но в повседневной жизни этот навык сложно развивать и тренировать. Попробуйте поставить себе цель — в течение двух месяцев не ходить в одно и то же кафе или ресторан дважды. Тем более туда, куда привыкли ходить. Вы начнете замечать детали, которые раньше проходили мимо сознания: цвет стен, мебели, обстановку. Кроме того, вы перестанете заказывать блюда на автомате, начнете прислушиваться к тому, чего хочет организм. Когда человек прислушивается к чувствам, включается правое полушарие.

**4. Поговорить на новые темы**

Чем больше лидер получает информации, которая не связана с его работой, тем шире становятся его границы. А значит, у него больше шансов найти какое-то новое решение для своего бизнеса. Важно начать интересоваться темами, в которых совсем не разбираешься или знаешь крайне мало, общаться с людьми, которые не входят в привычный круг общения. Высший пилотаж — научиться слышать тех, с кем раньше избегал общения: люди другого поколения, социального положения, с другими интересами и так далее.

**5. Распутать клубок чувств**

Здесь есть свои методики — начиная от медитаций и телесных практик, например йоги, заканчивая развитием эмоционального интеллекта. Последнее подразумевает тренировку эмпатии. Как известно, эмпат чувствует других людей, но в первую очередь он хорошо понимает свои чувства.

**6. Погружаемся в искусство**

Правое полушарие можно задействовать через чувства, которые вызывают у нас произведения искусства. Для этого нужно разработать определенную систему погружения в искусство, следовать которой нужно регулярно и осознанно — иначе не будет результата.

Решили погрузиться в искусство через классическую музыку — отлично. Попробуйте перед прослушиванием плей-листа изучить историю музыкального произведения, биографию и характер автора. Так вы сделаете процесс прослушивания осознанным.

# Четыре типа лидеров будущего

**18 января 2018 Билл Тейлор**

Известное высказывание [Алана Кэя](https://www.ted.com/speakers/alan_kay), ученого и разработчика компьютерных систем, гласит: «Лучший способ предсказать будущее – изобрести его». Но как создавать будущее в условиях турбулентности и неопределенности? Как успешным организациям строить свою историю, пусть они сами и принимают новые решения о том, что будет дальше? Как признанным брендам сдержать свои первоначальные обещания и при этом угодить новым клиентам с другими ценностями и предпочтениями? Как состоявшимся руководителям не допустить, чтобы знания и опыт, добытые тяжелым трудом, не ограничивали воображение?

Эти вопросы отличают организации и лидеров, чьи лучшие годы еще впереди, от тех, кто застрял в прошлом. В ходе исследований для моих книг и статей для HBR я задался целью уделить пристальное внимание тем, кого эти вопросы заряжают энергией, а не парализуют. Размышляя о них и о складе ума, который определяет их действия, я понял, что практически каждого из таких лидеров можно отнести к одной из четырех категорий.

**Жаждущий новых знаний**

Один из главных источников удовлетворения для руководителя — возможность быть учителем, делиться приобретенным в ходе карьеры опытом с молодыми коллегами, жаждущими получить проверенные временем советы. Однако, когда дело доходит до создания будущего, самыми ненасытными учениками оказываются самые эффективные и креативные руководители. Они постоянно спрашивают у себя: «Учусь ли я так же быстро, как меняется мир?»

Генеральный директор компании WD-40 Гарри Ридж — пожалуй, самый одержимый новыми знаниями руководитель из всех, кого я знаю. Под его руководством были внедрены важные инновации, и компания пережила небывалый рост. В чем секрет успеха WD-40? Ридж стремился создать компанию, где работают «маньяки знаний», которые жаждут познакомиться с новыми технологиями и бизнес-моделями. Он создал специальную группу топ-менеджеров и технических специалистов под названием «Команда завтрашнего дня», чтобы максимально быстро распространять новые знание по компании. Тягу к новому он проверял, задавая коллегам свой любимый вопрос — «Когда вы в последний раз пробовали что-то впервые?» Руководители, которым есть место в будущем, стремятся учиться так же быстро, как меняется наш мир.

**Саморазрушитель**

Чем дольше вы работаете в отрасли и чем больших успехов добиваетесь, тем сложнее становится находить новые модели действий, возможности и пути развития. Слишком часто опытные руководители позволяют своим знаниям ограничивать воображение. Это серьезная проблема, ведь цепляясь за устаревшие идеи, даже если когда-то они были успешными, будущее не построишь.

Известный общественный активист Розанна Хаггерти внесла неоценимый вклад в борьбу с проблемой бездомности. Но самым большим достижением (и самым революционным) стала кампания [«100 000 домов»](https://www.urban.org/sites/default/files/publication/44391/2000148-Evaluation-of-the-100000-Homes-Campaign.pdf), которая заставила ее пересмотреть все свои убеждения. «К своему ужасу я пришла к выводу, что наши методы решения проблемы по сути своей ограничены, — говорит Розанна, — и нам нужно самим от себя избавиться». Заново создать себя оказалось невероятно трудно, но в то же время совершенно необходимо. «Часто гордость за вашу еще совсем свежую идею становится препятствием, из-за нее ты не видишь следующей», — предупреждает Розанна. Лидеры, которым есть место в будущем, понимают, когда пора «самоликвидироваться».

**Упрямый оптимист**

Лидерство требует как эмоциональных, так и интеллектуальных усилий. То, как мы себя позиционируем, наши взгляды и мнения задают тон действиям, которые мы считаем необходимыми для коренных изменений в нестабильное время. Джон Гарднер, легендарный теоретик в области жизненного цикла организации, видит в выдающихся руководителях людей, излучающих [«неугасающий оптимизм»](http://www.pbs.org/johngardner/sections/writings_speech_1.html). По его словам, «будущее не может быть создано людьми, которые в него не верят, его строят высокомотивированные личности, энтузиасты, мужчины и женщины, которые очень хотят чего-то и верят в это».

Молодая компания Metro Bank, основанная предпринимателем Верноном Хиллом, стремится [изменить будущее](https://www.ft.com/content/b051042e-08bc-11e7-ac5a-903b21361b43) финансового обслуживания в Великобритании и готова заразить всех своей энергией и уверенностью. Ориентированная на клиентов бизнес-модель призвана возродить сферу деятельности, известную своим скверным сервисом. Но стремительное развитие банка определяет именно тип мышления, который воплощает в себе Хилл. «Если мы не сохраним ощущение энергии, мы не донесем свое послание». Именно поэтому компания ищет руководителей, которые горят энтузиазмом по отношению к миссии банка. Построить благополучное будущее для компании не удастся, если лично вам все равно каким оно будет.

**Неутомимый экспериментатор**

Есть один неприятный факт о будущем, о котором мало кому хочется вспоминать: самые невероятные достижения появляются благодаря неудавшимся проектам, провальным продуктам и безрезультатным инициативам. Поэтому руководители будущего готовы поддержать многочисленные идеи, помня, что большинство из них воплотятся не так, как задумывалось, а некоторые окажутся в разы важнее, чем можно себе представить.

Олицетворяет ли кто-то из руководителей дух экспериментаторства лучше, чем Джефф Безос? Гендиректор Amazon стал самым богатым человеком в мире благодаря готовности принять идеи, которые не сработают. «Делать дерзкие ставки — и есть экспериментировать, — поясняет Безос, —  а экспериментировать — значит не знать заранее, сработают ли они». Лидеры будущего понимают, что без неудач не бывает успеха, а без ошибок не бывает прогресса.

Конечно, эта схема, как и любая другая, упрощена. Необязательно каждый из нас должен совпасть на 100% с одной из четырех перечисленных категорий. Но для большинства выбор одной из них немного упростит работу над кардинальными изменениями. Никто не гарантирует, что таким образом вы создадите благополучное будущее для вашей компании или самого себя. И все же, если каждый определится с подходящим образом мышления, нам будет легче найти свое место в будущем.

В любой сфере лидеры, которые ведут свои компании вперед, — это те, кто способен под другим углом посмотреть на свой привычный образ действий, переосмыслить и оживить предлагаемые продукты и услуги, а также смело экспериментировать с планами на будущее. А какому типу лидера относитесь вы?

**Об авторе.** **Билл Тейлор** — сооснователь журнала Fast Company, писатель, предприниматель. На своем сайте Тейлор опубликовал [анкету](https://williamctaylor.com/future-quiz), помогающую определить тип лидерства.

# «Они совершенно другие»: кто такие «самопрорывные лидеры»

**19 апреля 2019**|**Нэда Сонгин**

Казалось бы, логично предположить, что успешные компании могут похвастаться успешными лидерами, но на деле это не всегда так. За высокой эффективностью часто скрываются различные проблемы: токсичная культура, сомнительные практики, слабая вовлеченность персонала и так далее.

Новое исследование Korn Ferry [«Самопрорывные лидеры»](https://www.kornferry.com/self-disrupt) — амбициозная попытка формализовать последние тенденции в области лидерства. В ходе исследования были проанализированы футурологические прогнозы, изучены профили современных наиболее успешных лидеров, опрошены инвесторы и владельцы крупнейших мировых компаний, которые высказали свои ожидания по отношению к сегодняшним и будущим лидерам. В результате были сформированы вполне осязаемые требования, которые структурируют многочисленные общие эмпирические идеи и предположения, витающие на рынке.

Экспертами был проведен анализ профилей свыше 150 тысяч лидеров и изучены мнения 795 инвесторов, которые финансируют внешне «успешные» организации. Оказалось, что инвесторы разочарованы реалиями (70% из них предположили, что актуальные в краткосрочном периоде задачи мешают лидерам продвигать инновации, цифровизацию и изменения) и считают крайне важным срочную трансформацию стилей лидерства. Целых две трети респондентов (67%) вынесли вердикт: существующие нормы лидерства не соответствуют требованиям будущего.

**Изменения в мире требуют выхода на сцену самопрорывных лидеров**

Бизнес будет развиваться в условиях нарастающей неопределенности. Это единственное, что можно сказать о будущем определенно. Результаты проведенного исследования подтверждают, что в этом контексте компаниям нужен лидер принципиально нового формата.

Если компания хочет выжить в новой парадигме, лидерам нужно принять и выгодно использовать происходящие в мире изменения — «прорывные помехи» (external disruptions), в корне нарушающие статус-кво вчерашнего дня. Чтобы преуспеть в этой новой эпохе бизнеса, лидерам буквально необходимо «самопрорываться» — фундаментально менять свой образ мышления, набор ценностей и действия. Нужно меняться постоянно, бросая самим себе вызовы: выход из зоны комфорта должен стать привычкой для таких людей. Самопрорывной лидер — это именно тот тип лидера, который сейчас нужен компаниям.

Большинство лидеров на сегодняшний день не демонстрируют характерные для самопрорывного лидера качества: необходимую гибкость в обучении, социальный и эмоциональный интеллект, умение быть уверенным в себе и при этом оставаться скромным. Практика показывает, что изменения происходят с той скоростью, при которой стратегии уже не работают, равно как теряют вес традиционно ценные лидерские качества, заточенные на создание и поэтапную реализацию стратегий. Что же может быть альтернативой такому подходу?

Эксперты пришли к выводу, что самопрорывной лидер обладает пятью ключевыми характеристиками, которые описаны в модели ADAPT, разработанной в ходе проведения исследования:

* способностью предвидеть (anticipate),
* вести (drive),
* ускорять (accelerate),
* создавать партнерские отношения (partner)
* и доверять (trust).

Английская аббревиатура модели говорит о самом главном — способности адаптироваться в стремительно меняющемся мире.

На первый взгляд, этими качествами обладает любой лидер, но кажущаяся очевидность разбивается о результаты проведенного исследования, согласно которому лишь 15% сегодняшних руководителей уверенно проявляют все пять качеств.

**Качества лидеров из модели ADAPT позволяют влиять на других людей и на результаты компании**

Особенная ценность лидеров с качествами ADAPT состоит в их способности передавать свои навыки, и исследование это подтверждает. Самопрорывные лидеры не только оказывают положительное влияние на других людей, но и стимулируют трансформацию всего бизнеса.

Бросая самим себе вызов, такие лидеры увлекают за собой организацию. Что они делают?

* Не диктуют условия, а стимулируют и направляют изменения.
* Слышат других, что позволяет им оценить ситуацию и оказаться первыми там, где есть новые возможности.
* Воодушевлены целью и скорее будут создавать сети отношений и партнерства, чем абстрактные стратегические планы.

Самопрорывные лидеры видят и поощряют потенциал в других людях. Они не станут смотреть на кого бы то ни было снисходительно, считая себя лучше всех. Это касается и подчиненных, и клиентов — всех, с кем они взаимодействуют от имени компании.

По данным нашего исследования, лидеры, которые ярко демонстрируют все пять качеств ADAPT, оказывают максимально положительное влияние на развитие организации.

Разумеется, в реальном мире вес этих качеств у каждого лидера нельзя считать равноценным. Есть даже данные, что разные качества по-разному проявляются в разных странах. К примеру, во Франции лидеры получили более высокие оценки в исследовании благодаря своей способности доверять и более низкие за способность вести и создавать партнерства. Лидеры в Японии, как правило, демонстрируют более высокие результаты в способности ускорять процессы, но в плане построения доверия показывают более скромные оценки.

Однако независимо от страны, в которой живут и работают лидеры, есть объединяющая всех характеристика: самопрорывные лидеры совершенно другие, они мыслят и ведут себя иначе, не так, как все.

Это меняет рынок труда: на таких лидеров, причем на разных уровнях — от высшего менеджмента до управленцев начального уровня, — будет расти спрос в условиях пока ограниченного предложения.

**Ищите самопрорывных, и изменения придут сами**

Исследование показывает, что организации, которые активно ищут и поддерживают самопрорывных лидеров, понимают, что прорывные изменения будущего, на пороге которых они стоят, могут быть вовсе не столь пугающими, а наоборот, вести к успеху и новым конкурентным преимуществам.

Эти организации уверенно заявляют (и внутри, и во внешнем мире), что они готовы к эволюции. Они рассматривают развитие навыков и талантов как часть системы в организации. Они видят ценность вовлечения в процесс развития лидерства все большего количества людей (в частности, руководителей уровнем ниже). Исследование обнаружило, что 63% инвесторов и аналитиков убеждены: перспективные сотрудники из числа менеджеров среднего звена с правильными навыками и компетенциями будут играть жизненно важную роль в будущем рынка труда.

Систематизация требований к новым лидерам необходима для понимания тех критериев, по которым компаниям предстоит подбирать, продвигать и растить свои кадры, а также критериев, на которые должны опираться как корпоративные, так и государственные программы подготовки лидеров. Здесь как никогда важен тандем бизнеса и образования.

**Предстоит длинный путь**

Многие организации все еще крайне далеки от понимания того, что надо активно искать, выделять и развивать этот новый вид лидеров будущего. И результаты исследования тому подтверждение. Дело усложняется еще и тем, что этот путь требует отказаться погони за сиюминутной прибылью. Вместо этого необходимо думать о том, кто и что сможет поддерживать жизнеспособность и развитие, кто сможет не только «доить» компанию, добывая деньги, но еще и хорошо «кормить» инновациями и амбициозными прорывами, делая бизнес инвестиционно привлекательным.

Перечисленные выше тренды естественны и неизбежны, от них невозможно спрятаться. И поскольку революционные трансформации в бизнесе неизбежны, поиск самопрорывных лидеров должен стать такой же неизбежностью.

**Об авторе. Нэда Сонгин** — генеральный директор консалтинговой компании Korn Ferry в России.

# Думай как информатик: как вычислительное мышление меняет нашу жизнь

Пол Керзон, Питер Макоуэн 27 ноября 2017

***От редакции.*** Мы публикуем несколько интересных фрагментов из книги преподавателей информатики Лондонского университета королевы Марии Пола Керзона и Питера Макоуэна «Вычислительное мышление. Метод решения сложных задач», русский перевод которой вышел в издательстве «Альпина Паблишер». В своей работе Керзон и Макоуэн объясняют, что такое вычислительное мышление, и на примере жизненных ситуаций, а также головоломок, фокусов и загадок, показывают, как его применение позволяет находить наиболее быстрые и эффективные решения любых проблем.

**Навыки для XXI века**

Все, кто изучает информатику, получают бонус — осваивают новый фундаментальный тип мышления и способ решения задач. Этот тип мышления абсолютно необходим в новом мире, где высокие технологии повсеместны. Он называется **«вычислительное мышление»**и является большим преимуществом для тех, кто осваивает информатику, независимо от их будущей профессии. Эта идея получила огромный резонанс, и во многих странах вычислительное мышление добавили к чтению, письму и арифметике в качестве ключевого навыка, который нужно осваивать уже в начальной школе. Благодаря ему компьютеры теперь преобладают во многих сферах нашей жизни и меняют все, чем мы занимаемся, — от слушания музыки до торговли на бирже, от шопинга до науки. Вычислительное мышление дает нам возможность не только высказывать блестящие идеи, но и воплощать их в реальность.

В первый раз словосочетание «вычислительное мышление» использовал педагог и математик Сеймур Паперт. Он предложил обучать математиков совершенно новым способом — с использованием компьютеров. Однако благодаря информатике изменилась не только математика, но и вся наука. Ученый-информатик Дженнет Уинг заявила, что это самый важный компонент в изучении информатики, который надо использовать гораздо шире. Именно она популяризовала термин «вычислительное мышление». Компания Microsoft была настолько впечатлена ее аргументами и важностью поднятой темы, что предоставила Университету Карнеги–Меллон, где работала Уинг, грант в несколько миллионов долларов на создание центра по изучению этого аспекта информатики и его влияния на другие науки.

Так что же такое вычислительное мышление? Это не «то, как думают компьютеры», хотя их все чаще программируют на его использование. Это набор разнообразных человеческих навыков для решения задач. Чтобы их приобрести, необходимо изучать природу вычислительных процессов. Кроме того, необходимы такие определенно важные навыки, как умение творить, ясно объяснять и работать в команде, — но их развивают практически все учебные предметы. Вычислительное мышление заимствует элементы из других типов мышления, например математического и научного. Однако в его основе лежат очень конкретные навыки решения проблем, такие как способность мыслить логически и алгоритмически, не упуская ни одной детали, а также умение находить эффективные способы что-нибудь сделать. Также важную роль играет способность понимать других людей. Информатика уникальна в том плане, что она объединяет все эти разнообразные навыки. Вместе они формируют мощный тип мышления, который меняет мир. Именно благодаря ему мы стали по-новому заниматься наукой, делать покупки, вести бизнес, слушать музыку, играть в игры — в общем, жить по-новому.

**Синдром «запертого человека»**

Синдром «запертого человека» — это полный паралич тела после инсульта. Вы продолжаете думать, видеть, слышать. Вы так же разумны, как и прежде. Это может случиться с каждым. Лечения этого заболевания нет, поэтому максимум, что могут сделать медики, — позаботиться об удобстве пациента. Но возникает важный вопрос: как помочь пациентам с синдромом «запертого человека» «разговаривать». Как им общаться с врачами, семьей и друзьями? Очевидно, специалист по информатике мог бы изобрести новую технологию, которая была бы полезна в этой ситуации. Однако благодаря вычислительному мышлению мы можем предложить способ гораздо лучше, чем просто «полезная технология».

«Скафандр и бабочка» — невероятно жизнеутверждающая книга. Это автобиография Жан-Доминика Боби, которую он написал после того, как очнулся в больнице полностью парализованным. Он рассказывает о жизни с синдромом «запертого человека». То есть у него был способ общения, который позволил не только разговаривать с медиками, друзьями и семьей, но и написать книгу. Боби сделал это, вообще не прибегая к технике. Но как?

Представьте себя в его положении — очнулись на больничной койке. Как вы могли бы общаться? Как могли бы написать книгу? Только человек с ручкой и бумагой смотрит на вас, готовый записывать слова. Вы из тех, кому повезло, — вы можете моргать одним глазом, но это все. Это единственное движение, которое вам доступно. Значит, разговаривать вы не в состоянии. Однако вы видите и слышите.

Теперь представьте, что вы врач такого пациента и вам необходимо придумать способ общения с ним.

**Просто как A, B, C**

Вам нужно условиться о способе превратить моргание (все, что доступно пациенту) в буквы. Возможно, сначала вам придет в голову такой вариант: когда он моргнет раз, это будет означать «А», два раза — «В» и так далее. Тогда помощнице останется посчитать, сколько раз моргнул пациент, и записать соответствующие буквы.

Предложив такую идею, мы уже рассуждаем как программисты. То, чем мы занимаемся, лежит в основе вычислительного мышления — это **алгоритмическое мышление.**Мы придумали серию шагов, которым могут следовать больной и его помощница, чтобы гарантированно передать и понять нужные буквы. В информатике такой способ коммуникации называют *алгоритмом.*Он представляет собой серию шагов, которые необходимо пройти в заданном порядке, чтобы достичь определенной цели (в данном случае — передать буквы и слова). **Алгоритмическое мышление**необходимо, чтобы разрабатывать алгоритмы для решения задач.

Красота алгоритмов в том, что им следуют, не имея представления, что именно они значат. В случае с нашим алгоритмом помощница предположительно знает, что и для чего она делает, но книга все равно была бы написана, даже если бы она ничего не понимала. Все, что нужно делать, — считать моргания и записывать буквы в соответствии с полученными инструкциями. Мы могли бы дать помощнице таблицу, чтобы сверять по ней буквы, и тогда работа выполнялась бы без какого-либо ее осмысления вообще. Красота алгоритмов заключается в возможности действовать механически, и в этом их смысл — ведь компьютеры тоже слепо выполняют инструкции. Это умеют абсолютно все компьютеры.

Наш алгоритм общения на деле состоит из двух частей. Одну часть выполняет Боби (моргнуть нужное количество раз), а другую — помощница (сосчитать, сколько раз моргнул Боби, и записать соответствующую букву, когда моргание прекратится). Более того, в информатике есть специальное название для алгоритма, при помощи которого делятся между собой информацией два человека или компьютера, — он называется *протокол.*Если оба человека выполнят свою часть протокола, то слова, которые задумал Боби, окажутся записанными на бумаге. Если кто-то сделает ошибку — например, собьется со счета и таким образом отойдет от протокола, — то сообщение не будет доставлено. В компьютерах хорошо то, что они не делают таких ошибок, каждый раз точно выполняют инструкции. Коль скоро инструкции верны, машины-то уж точно их верно выполнят.

**Алгоритмическое мышление**— это особый род решения проблем, при котором вы не просто находите один ответ (например, что именно хотел сказать Боби, когда очнулся после инсульта). Вы находите решение в виде шагов, которые могут выполнить другие (в том числе компьютер), — и тоже получить ответ. Мы только что нашли подобное решение для Боби, благодаря которому понимаем не только то, что он пытается сказать в данный момент. Этот способ позволяет нам (и кому угодно) в любой момент выяснить, что он хочет сказать. Но судя по всему, процесс пойдет довольно медленно. Может быть, есть способ получше. Придумывать более удачные, эффективные решения — это тоже часть **алгоритмического мышления.**

**Как это сделал Боби?**

У Боби был улучшенный способ, а точнее — алгоритм, который он описывает в своей книге. Вспомним, что у помощницы нет проблем с речью, и это можно использовать. Алгоритм работал так: помощница читала вслух алфавит («А... В... С...»), и, когда звучала нужная буква, Боби моргал. Тогда помощница записывала ее — и опять начинала сначала. Попробуйте это вместе с другом — передайте таким образом свои инициалы. А теперь представьте, что это единственный способ общения с людьми. Остается надеяться, что вас зовут не Яна Яковлевна Яблочкина и не Ярослав Яромирович Якубович!

А теперь представьте, что так проходит вся жизнь. Что так вы вынуждены разговаривать с семьей и друзьями. И если вы хотите, чтобы открыли шторы или переключили телеканал, то придется просить об этом таким способом.

Попробовав, вы, вероятно, осознаете, что для эффективного применения этого метода нужно решить еще кое-какие проблемы. А после нескольких попыток вам, весьма вероятно, придет в голову способ улучшить алгоритм. Что вы можете предложить?

**Проверяем детали**

Нетрудно осознать, что придется иметь дело не только с буквами алфавита. Нам также понадобятся пробелы, цифры, точки и так далее. Их необходимо добавить к списку букв, который использует помощница. Вероятно, есть способ и получше, чем зачитывать длинный список. Например, сначала задать вопрос: «Это буква?» Если ответ положительный, то будем продолжать как раньше. Если нет, переходим к другим символам. Звучит знакомо? Это та же идея, благодаря которой в компьютерах используются разные наборы символов.

Еще одна проблема, требующая решения: что делать, если человек моргнет по ошибке? У нас должен быть способ сказать: «Проигнорируйте последний раз и начинайте читать буквы с начала». Но так, чтобы не пришлось передавать эту фразу по буквам! Подобным образом, если вы сделали ошибку, нужно найти способ вернуться назад. Нам нужен код, который означает «отменить». Возможность отменить действие — важная часть любого алгоритма с участием людей, так как люди делают ошибки. Например, условимся, что для этого надо быстро моргнуть два раза. Или придумайте что-нибудь получше. Вполне вероятно, что вы обнаружите другие проблемы, требующие решения?

В теории и на практике такая проверка или **оценка**работы алгоритма является важной составляющей вычислительного мышления**.**Если мы придумали новый алгоритм, его работу надо очень тщательно проверить. Программисты на оценку программ (то есть алгоритмов для компьютеров) тратят больше времени, чем на их создание. Очень легко ошибиться в какой-то мелочи или забыть о возможной ситуации, с которой должен справиться алгоритм. Но смысл алгоритма в том, что он работает всегда, что бы ни случилось.

Алгоритмическое мышление подразумевает, что мы обдумываем детали и находим решения для возникающих проблем. Мы осознаем, что есть много способов сделать одно и то же, а потом предлагаем улучшенные варианты для конкретной ситуации. Также заметим, что одна из упомянутых выше задач связана с характерной для человека особенностью — свойством ошибаться. Теоретически наше решение работает, надо только моргнуть в нужный момент! И мы могли бы высокомерно заявить, что надо совершать определенные действия, а не получилось — сами виноваты. На практике не всегда моргаешь, когда нужно. И лучше все-таки решить задачу так, чтобы алгоритм работал для людей. В конце концов, мы пытаемся помочь человеку, а не машине! Вычислительное мышление связано еще и с пониманием того, что такое человек.

**Что дальше?**

Мы могли бы немного ускорить процесс общения для пациента с синдромом «запертого человека», осознав, что порой уже на половине слова можно догадаться, что имеется в виду. Например, если у вас получилось «а-н-т-и-л», с большой долей вероятности можно утверждать, что нужное слово — «антилопа». Значит, поменяем правила так, чтобы помощница высказывала подобные догадки. Кроме того, надо найти способ сказать «нет», если догадка не верна. Например, такое правило: моргнуть, если слово угадано, и не моргать — если нет. Именно поэтому принципу работает функция *предиктивного ввода текста*в телефоне, то есть используется алгоритм для решения очень похожей задачи. То же самое делают поисковые движки, когда вы набираете свой запрос.

Помощники Боби действительно использовали вариант предсказания текста, что и описано в его книге. Он также отмечает, что его очень раздражало, если люди пытались угадать его мысли, не условившись с ним о способе подтверждения. Отсутствие навыков вычислительного мышления у собеседников Боби приводило к тому, что он очень расстраивался, пытаясь «сказать» им, что они ошиблись, а собеседники были уверены, что догадались правильно. Представим, например, что мы продолжаем разговор о животных и я передал буквы «б-а-р-с». Какова будет ваша догадка? Что слово уже закончилось и это слово — «барс»? Нет. Я хотел сказать «барсук».

Возможно, вам тоже пришла идея об угадывании целого слова, ведь вы пользовались предиктивным вводом текста в телефоне. Если так, это значит, что вы только что использовали еще один навык вычислительного мышления — **сопоставление с образцом.**Часто задачи, в сущности, повторяют то, что вы уже видели в другой ситуации. Если у вас уже есть решение для определенной проблемы, то есть смысл использовать его повторно. Сопоставление с образцом— навык, который позволяет понять, что новая ситуация по сути повторяет уже известную вам, и увидеть, что можно использовать старое решение.

Алгоритмы обеспечивают такого рода общее решение. Мы можем повторно использовать технологию предиктивного ввода текста, потому что у телефона и помощницы Боби одна и та же проблема. Телефон должен догадаться, какие слова набирает по буквам пользователь, а помощница — какое слово передает по буквам пациент с синдромом «запертого человека». Как только мы осознали это сходство, любое решение, найденное для первого случая, реально использовать для второго. Еще лучше, если мы увидим, что обладаем решением, которое подходит для множества разных задач, сделаем описание алгоритма с самого начала и будем использовать его при необходимости. Это называется **обобщением**алгоритма.

Обобщение — очень мощный метод вычислительного мышления.

В самом широком смысле можно считать, что в случае Боби мы занимаемся передачей информации. В любой ситуации, когда есть необходимость передать информацию, используется общий алгоритм. Программисты создают коллекции алгоритмов для разного рода задач, чтобы при необходимости выбрать наиболее подходящий. Например, *азбука Морзе*тоже алгоритм передачи информации*.*Используя разную последовательность точек и тире (в нашем случае — долгое или быстрое моргание), обозначают разные буквы. Этот алгоритм изобрели, чтобы передавать сообщения по телеграфу, но, вероятно, получится использовать его и здесь. Мы еще вернемся к этой идее.

В еще более широком смысле мы вправе представить нашу задачу как поиск очередной доли информации (следующая буква). И видимо, мы сумеем обобщить наш алгоритм настолько, что он позволит искать что угодно. Ниже мы вернемся и к этой идее.

**В порядке популярности**

Боби предложил другой способ улучшить алгоритм АВС. До того, как оказаться на больничной койке, он был главным редактором французского женского журнала *Elle*и имел хорошее представление о языке. Например, ему было известно, что E — самая распространенная буква (в английском и французском). Поэтому Боби попросил, чтобы буквы зачитывали в порядке их популярности — то есть *частотности.*В английский этот порядок таков: E, Т, А, О… Во французском, на котором говорил Боби, это Е, S, А, R… Боби, соответственно, использовал французский порядок. Таким образом, помощница быстрее доходила до распространенных букв.

Похожий трюк использовался веками, чтобы расшифровать секретные коды. Он называется *частотный анализ.*Алгоритм для использования частотности букв был изобретен арабскими учеными около 1000 лет назад. Марию Стюарт обезглавили, потому что сэр Фрэнсис Уолсингем, начальник разведки королевы Елизаветы I, лучше нее владел вычислительным мышлением. Но это уже другая история. Идея Боби использовать частотный анализ — это пример и **сопоставления с образцом**, и **обобщения**. Задачи трансформируются, и решения для них используются повторно. Осознав, что расшифровывание кодов и угадывание букв — процессы схожие, мы видим, что частотный анализ, изобретенный для одного, пригоден для другого.

**Насколько это быстро?**

Давайте вернемся к алгоритму Боби, который мы определенно усовершенствовали. Новый способ должен быть лучше изначальной идеи — моргать разное количество раз для разных букв. Однако напрашивается вопрос: как быстро это будет — сколько времени уйдет, чтобы написать книгу? Удалось ли найти наилучший способ или можно предложить более быстрый алгоритм, который облегчит написание книги? Нам необходимо определить эффективность алгоритма. Проведем эксперимент и применим **научное мышление.**Например, следующим образом: несколько раз определим время, которое уходит на передачу какого-то отрывка с каждым алгоритмом и с разными участниками, и выясним, в каком случае все было в среднем быстрее. Однако на это уйдет очень много времени и сил. Есть способ и лучше.

Можно прибегнуть к **аналитическому мышлению.**В этом случае необходимо сделать простые вычисления. Например, давайте учитывать не время, а сделанную работу. Если подсчитать, сколько букв алфавита произносит помощница, то мы всегда определим потраченное время. Просто надо знать, сколько времени уходит на произнесение одной буквы, и умножить это время на количество букв. Мы только что произвели действие, которое называется **абстрагированием.**Это еще один элемент вычислительного мышления, который применяется, чтобы упростить задачи и облегчить написание программ. **Абстрагирование**— просто длинное слово, которое подразумевает, что некоторые подробности скрывают или игнорируют. Мы проигнорировали такую деталь, как точное время, потраченное на всю книгу, и вместо этого подсчитали произнесенные буквы. «Число произнесенных букв» — это **абстракция**реально потраченного времени. Такой принцип очень часто используется в вычислительных процессах, чтобы упростить их работу.

Как же нам выяснить, сколько букв надо произнести? Для этого нужно задать несколько вопросов. Самый простой звучит так: сколько это будет *в лучшем случае?*Каково минимальное количество букв, которое должна произнести помощница, чтобы получилась книга? Рассмотрим и *худший случай.*Если не повезет, то насколько? Наконец, рассмотрим *средний вариант*и таким образом получим реалистичную оценку необходимой работы. Давайте чисто теоретически представим, что нам нужны только буквы алфавита, без цифр и знаков пунктуации. И проанализируем наш простой алгоритм, в соответствии с которым помощница говорит: «A, B, C…»

В лучшем случае вся книга будет состоять только из «А»: «АААА…» (возможно, выражая боль автора). Чтобы общаться при помощи одной буквы «А», достаточно сказать «А» один раз (ответить на один вопрос), и ответ будет получен. Здесь мы снова используем **абстракцию**— сначала анализируем, что будет, если посчитать только одну букву, и игнорируем всю книгу — по крайней мере для начала. Умножьте наш ответ для одной буквы на количество букв в книге и получите упомянутый лучший случай.

В худшем случае (для латинского алфавита), при котором кто-нибудь, например, все время жужжит («ZZZZ…»), потребуется 26 вопросов для каждой буквы. Итак, мы определили границы, в которых будет происходить передача любой информации. У нас никогда не получится лучше, чем при варианте с одной буквой, и хуже, чем со всеми 26.

Оценка будет точнее, если учесть среднее количество вопросов на каждую букву, то есть средний случай. Сделать это не так трудно. В длинном сообщении на каждую «А» где-нибудь еще придется «Z», на каждую «B» найдется «Y» и так далее. Это значит, что в среднем во всей книге на каждую продиктованную букву надо будет задать 13 вопросов. Умножьте число букв в книге на 13, и вы получите примерную оценку работы при ее написании. Умножьте это на среднее время, которое уходит у помощницы, чтобы произнести букву, и вы получите время, необходимое, чтобы написать книгу.

Отметим, что мы снова оцениваем наш алгоритм — но на сей раз нас интересует не то, действует ли он вообще, а то, насколько быстро он действует. У алгоритма оценивают много разных аспектов, но надежность и эффективность — два важнейших для **оценки**.

Изменение, внесенное Боби, — сначала спрашивать о распространенных буквах — улучшает ситуацию. Вероятно, получится уложиться в 10‒11 произносимых букв. А с учетом частотности, мы рассчитаем это точнее. Частотность можно уточнить или определить самостоятельно. Возьмите отрывок из любимой книги и посчитайте, сколько раз появляется каждая буква. Потом расположите буквы по порядку, начиная с самой распространенной, и посчитайте вероятность их появления. Средний случай — это число букв, которое необходимо произнести для угадывания одной буквы, вероятность появления которой равна 50%.

**Думаем как компьютер?**

У человеческого мозга и компьютера есть много общего. Наша способность думать, интеллект и самоощущения возможны благодаря тому, что мозг производит массу вычислений. С помощью сложной сети *нейронов*он обрабатывает информацию, поступающую от органов чувств, принимает решение, что с ней делать, и в результате мы действуем в окружающем мире.

Ученые до сих пор не имеют полного представления о том, как работает мозг, но это неудивительно. В конце концов, в нем приблизительно столько нейронов, сколько капель воды в олимпийском плавательном бассейне. А это очень много!

Сформулируем вопрос следующим образом: думают ли люди как компьютеры, чтобы облегчить себе повседневную жизнь? Похожи ли особенности нашего мышления на вычисления компьютеров? Если мы собираемся заняться **компьютерным моделированием**жизни, то, чтобы создать роботов, которые бы выживали столь же успешно, как мы, сначала нужно понять, как мы воспринимаем и понимаем мир. Но начнем с другого, хотя и связанного с этой темой, вопроса: естественно ли для нас вычислительное мышление?

**Повседневное вычислительное мышление**

Как мы знаем, мозг склонен проводить **сопоставление с образцом**, применяя нечто вроде порождающих правил, — компьютеры часто программируют на это. Мы автоматически реагируем на стимул, следуя заданным правилам. Например, если звонит телефон, я, особенно не задумываясь, подниму трубку. Если в дверь постучат, то я ее открою.

Если посмотреть, как мы, люди, планируем задачи, то окажется, что и здесь мы применяем вычислительное мышление. Например, **абстрагирование:**мы часто игнорируем детали, чтобы упростить то, чем занимаемся, — разбираясь со сложной ситуацией, мы каждый раз выделяем элементы, которые кажутся нам важными. Представьте, что вы описываете любимый сериал близкому другу. Вероятно, вы опишете не те вещи, на которых сделали бы акцент, если бы надо было написать сочинение на эту тему.

Мы используем **декомпозицию**, устанавливая цели и подцели, когда составляем план. Например, наша цель — сходить в магазин, чтобы купить еду на неделю. В этом случае у нас будут примерно такие подцели: не забыть взять сумку, заехать в магазин, взять все необходимое, заплатить — и так далее. Цель «взять все необходимое» снова разбивается на подцели. Приехав в магазин, мы, как правило, не задумываемся, где находятся нужные нам товары. И когда мы ищем яйца, нас не интересует, где стоят хлопья для завтрака. Мы делим проблему на отдельные части.

То есть мы применяем вычислительное мышление не только потому, что нас ему научили. Мыслить таким образом для нас довольно естественно, по крайней мере в определенной степени. В то же время информатика учит делать это тщательно и в контексте точных алгоритмических решений.

**Вычислительное мышление компьютера**

Как мы уже отмечали, сейчас пишется все больше программ, которые позволяют компьютерам не просто заниматься вычислениями, но и мыслить вычислительно. В компьютерных программах тоже используется декомпозиция. Чтобы их было легче писать, разработчики раскладывают инструкции на отдельные шаги или процедуры, так же, как мы разделяем цели на подцели. Это значит, что, продвигаясь к желаемому результату в процессе выполнения инструкций, программа проходит через различные этапы плана, примерно так же, как это делаем мы. Они используют **сопоставление с образцом**применительно к *порождающим правилам*, и системы машинного обучения позволяют им увидеть даже более сложные шаблоны. В программах для зрительного распознавания используются *фильтры,*которые прячут лишние детали, прибегают к своего рода **абстракции**. Чем больше мы стремимся усовершенствовать *искусственный интеллект,*тем больше копируем навыки нашего мозга. Как мы видели, знание сводится к вычислению, по крайней мере на уровне нейронов. Так думаем ли мы как компьютеры?

Разница между нашим мозгом и компьютерами может проявиться, если тщательнее рассмотреть, как мы выполняем планы. Вычислительное мышление для нас естественно, однако это не значит, что мы вычисляем так же, как компьютер. Дана ли нам от природы способность выполнять план так же точно, как компьютер? Нет.

**Головоломное планирование**

Предлагаем вам попробовать вариацию на тему старой головоломки. Она покажет, как люди задумывают и выполняют свои неформальные планы.

Фермерша отправляется в ближнюю деревню с овчаркой по имени Дымка, которую всегда берет с собой. Чтобы попасть в деревню, нужно переплыть реку с быстрым течением. На другом берегу живет изобретательница, которая сделала приспособление, позволяющее быстро перебраться через поток. Оно состоит из веревки, блоков и сиденья для одного человека. Местные жители условились всегда оставлять сиденье со стороны деревни, где живет изобретательница, чтобы она могла каждый вечер убирать его. В конце концов, она ничего не берет за переправу. Добравшись до реки, фермерша перетягивает сиденье с другой стороны. Она садится, прижимает к себе Дымку, перебирается через реку и продолжает путь в деревню.

В один прекрасный день она покупает курицу и мешок зерна. Возвращаясь домой, она приходит на берег и быстро понимает, что у нее проблема. Она может перевезти с собой только что-то одно. Придется переправляться несколько раз. Но если она оставит курицу и зерно на любом берегу, курица склюет зерно. Точно так же, если она оставит вместе Дымку и курицу, собака напугает птицу и та перестанет нести яйца. Но Дымка не ест зерно, значит, его можно спокойно оставить с ней.

Запишите последовательность шагов (конечно, это будет алгоритм!), которую нужно пройти фермерше, чтобы переправить всех и вся в целости и сохранности и продолжить путь. Помните, что собака и курица, а также курица и зерно не должны оставаться без присмотра.

Сначала решите головоломку, а потом читайте дальше.

**Автоматические ошибки**

Мы, люди, делим выполняемые задания на подцели, но, как выяснилось, в отличие от компьютеров, мы обычно забываем о подцелях и не заботимся о последствиях. Это происходит потому, что объем нашей *краткосрочной памяти*ограничен. Если в настоящий момент нам надо запомнить слишком много, то неизбежно что-то упустим из внимания, так как концентрируемся на более важном. Что ваш мозг считает самым важным? Приоритет получают цели, которых вы хотите достичь, в отличие, например, от необходимости навести порядок. Вряд ли вы забудете включить свет — без этого будет не видно, что вы делаете. Однако легко забыть его выключить перед уходом. Почему? Потому что вы достигли своей цели в комнате и ваш мозг переключился на новую важную цель — ту, ради которой вы уходите из комнаты.

Как это применимо к нашей головоломке? Дело в том, что многие находят ответ и у них получается переправить фермершу, собаку и зерно через реку. Однако они упускают последний шаг — не возвращают сиденье на другой берег. Правильное решение представлено ниже.

1.   Фермерша перебирается через реку с курицей (собака остается с зерном, но это ничего).

2.   Фермерша возвращается.

3.   Фермерша переправляется назад с собакой.

4.   Фермерша возвращается с курицей (потому что в противном случае собака ее напугает).

5.   Фермерша переправляется с зерном.

6.   Фермерша возвращается (снова оставив собаку и зерно).

7.   Фермерша переправляется с курицей.

8.   *Фермерша отправляет сиденье назад на другой берег.*

Если этот последний шаг не включен в ваш план, значит, вы допустили в своем алгоритме то, что называют *ошибкой после выполнения*. Вы сосредоточены на цели, но забыли, что после выполнения подцели нужно кое-что доделать, то есть вы сделали ошибку на стадии планирования. Еще проще забыть что-то вроде этого, занимаясь повседневными делами. Мы не совершаем подобных ошибок каждый раз, когда для этого создаются условия. Все зависит от того, как много еще надо удержать в голове. Если краткосрочная память заполнена другим, вероятнее всего, вы забудете о подобных завершающих задачах. Краткосрочная *оперативная память индивидуальна,*поэтому некоторые делают такие ошибки чаще. Но если в голове нужно держать достаточно много, рано или поздно их делают все.

Так что, по крайней мере в этом отношении, мы не похожи на компьютеры. Они четко следуют плану. Нашему мозгу трудно это сделать без помощи.

**Машина протягивает руку помощи**

Итак, мы делаем ошибки, но машины могут помочь их избежать. Банкоматы на улице — хороший пример того, как программирование позволяет повысить или снизить вероятность такого рода ошибок. Когда они только появились, вы получали деньги, а потом карту (в некоторых странах это до сих пор делается так). Выяснилось, что многие люди уходили с деньгами, но без карты. Почему? Потому что у них была цель — взять деньги. Как только главная цель была достигнута (пришли и получили деньги), они уходили, мысленно уже обращаясь к следующей цели. Предыдущая подцель — вставить карту — выполнена и забыта... а вместе с этим забыта и появившаяся новая подцель — забрать карту.

Решение для этой конкретной «ошибки после завершения» оказалось простым. Программист написал для банкомата код, в соответствии с которым он не выдает наличность (ваша цель), пока вы не заберете карту (не выполните завершающую подцель). Таким образом, вы вынуждены кое-что доделать (подцель), прежде чем достичь цели. Так сейчас работают банкоматы в Великобритании. И это не единственное решение. Например, на бензоколонках карту просто прокатывают — то есть вам вообще не нужно ее куда-то вставлять. Хорошая проработка помогает преодолеть недостатки в обработке информации, свойственные нашему мозгу, но без посторонней помощи мы делаем ошибки. В этом случаи машины должны помогать. К сожалению, урок не был усвоен в более общем плане! Когда магазины начали вводить кассы самообслуживания, вдруг обнаружилось, что многие, оплатив покупки, забывают карты. **Обобщенное**решение было проигнорировано.

Потеря карты, ее блокировка и получение новой — досадные неудобства, но подобные недостатки могут быть запрограммированы в самых разных устройствах. Как мы знаем, больницы набиты чудесами техники, которые помогают спасать жизнь, но плохая конструкция может привести к тому, что жизнь оборвется. Например, медсестры должны настраивать инфузионные насосы для вливания. Эти устройства могут иметь тот же недостаток, что и банкоматы. Настраивая их, необходимо закрывать зажим, чтобы прекратить поступление лекарства. Но как только компьютер настроен на верную дозу, зажим надо открыть. Это как раз тот самый шаг, о котором легко забыть. А медсестры должны помнить и делать гораздо больше, чем вы, когда стоите у банкомата. Это как раз те ситуации, когда машина должна помогать, а не препятствовать.

Качественное вычислительное мышление означает проектирование компьютеров, которые помогают преодолеть «недостатки», мешающие нам думать как компьютер.

# Альфа-дог или лидер пятого поколения?

**Харизматичный лидер становится героем прошлого века. Кто идет ему на смену?**

[**Елена Евграфова**](http://www.forbes.ru/person/8233-evgrafova-elena) **|  12 января 2011**

До того как Джим Коллинз провел исследование компаний, неожиданно совершивших рывок в развитии, и изложил выводы в книге «От хорошего к великому», лучшими руководителями считались так называемые альфа-лидеры, или, по выражению самого Коллинза, «харизматичные исполины». Термин психологи позаимствовали у зоологов, которые альфой называют самца, доминирующего на территории своего обитания. Он силой подчиняет или вытесняет других более или менее заметных особей мужского пола, чтобы покрывать лучших самок и быть вожаком стаи. Верховенство его продолжается до тех пор, пока другой самец не превзойдет его силой и не скинет с престола. Стоит Акелле промахнуться — и кто-нибудь более молодой, меткий и мускулистый займет его место.

Разумеется, в человеческой стае все немного сложнее, альфа берет не физической силой, а харизмой — мощью личности и силой обаяния. Харизма альфы так сокрушительна, что действует с одинаковой силой на мужчин и женщин, на умных и глупых, высоко поднявшихся в человеческой иерархии или застрявших на нижних ее ступенях. Люди априори признают превосходство альфы и не тяготятся его властью. Такими были Александр Великий, Петр Первый и Наполеон Бонапарт, Ли Якокка, Джек Уэлш и Стэнли Голт. Однако есть у альфы и слабые стороны — изрядное эго и прогрессирующий нарциссизм. Обычно они эффективны только в первой половине своей карьеры, а добившись большого успеха, настолько зацикливаются на собственном величии, что все остальное задвигают на второй план и в итоге заканчивают чем-нибудь вроде бегства по Смоленской дороге и заточения на острове Св. Елены. Разве что серьезная встряска помогает альфе вернуться к реальности — рак поджелудочной железы, как у Стива Джобса, или тюрьма, как у Михаила Ходорковского.

Впрочем, прирожденных альфа-лидеров единицы, большинство — эпигоны и имитаторы. Но скопировать удается только поведение, попробуй сымитируй силу духа... Да и стоит ли? Альфа-лидеры — это все-таки символ прошлых веков. Периода войн и экспансии, индустриализации и технического прогресса, развития за счет захвата новых рынков и секторов бизнеса. Альфа-лидеры хороши, когда более или менее понятна задача, когда одна голова не намного хуже двух и лидеру требуются главным образом исполнители и помощники. Герои наших дней совсем другие. Сергей Брин или Марк Цукерберг — точно не альфа-лидеры. Да и Билла Гейтса не отнесешь к харизматичным исполинам. В наше смутное время, когда нет очевидных ответов на множество сложных вопросов, пожалуй, больше шансов у того, кто полагается на так называемый «коллективный гений» (термин гарвардского профессора [Линды Хилл](http://www.hbr-russia.ru/issue/42/536/)). Надо не разгонять или подчинять выдающихся «самцов», а подманивать их, соблазнять интересной и трудной задачей, удерживать приличным обращением, чтобы они всю свою силушку вложили в затеянное дело. Вот с этой задачей гораздо лучше справляются так называемые [лидеры пятого поколения](http://www.hbr-russia.ru/issue/12/1519/). По Коллинзу, это люди, сочетающие в себе скромность и сильную волю.

Впрочем, ничто не мешает и альфе развить в себе скромность, чтобы стать лидером, скажем, 6-го уровня. Про Черчилля рассказывают вот что. Однажды во время обсуждения какой-то проблемы министр снабжения выдвинул предложение, которое Черчилль счел идиотским, о чем немедленно во всеуслышание объявил (типичное поведение альфы). Однако после коллективного обсуждения все члены кабинета сошлись во мнении, что предложение министра снабжения самое разумное из всех, и Черчилль с неохотой заключил: «Короче говоря, мы единодушно приняли идиотское предложение министра снабжения». Умение публично признать свою ошибку и факт, что ты не умнее всех — это высший класс для лидера любого уровня.

*Автор — главный редактор «Harvard Business Review — Россия» и книжного издательства United Press/«Альпина Бизнес Букс»*

Но то был Черчилль в соревновании с Рузвельтом и Сталиным. Наш альфа-щенок из когорты РКП (ребятки кремлёвской песочницы) всё никак не наиграется в нацлидера по дзюдо. Какие сами , такие и сани. Но а следующий будет еще чуднее - природа отдыхает на детях-клонах. Альфа-самцом можно стать лишь в конкуренции с другими альфа-самцами, а не бегая как Бендер с другими сыновьями лейтенанта Шмидта (Балагановым и Паниковским) по Черноморскам в поисках очередного Корейки-Абрамовича.

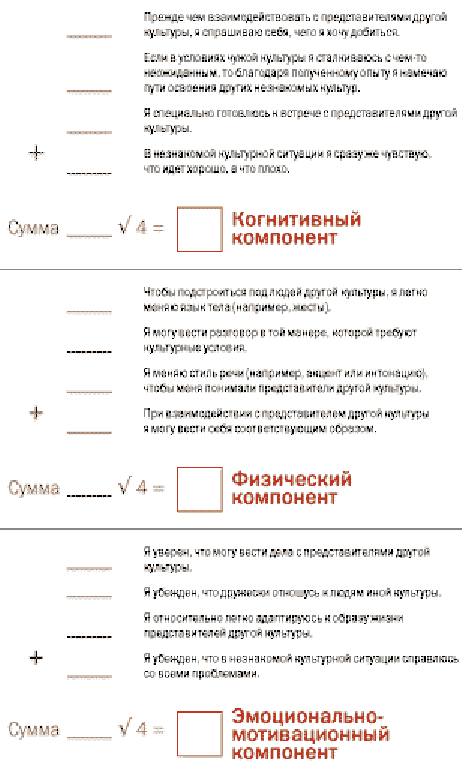
Действительно, некоторые знаменитости представляют собой яркий пример Альфа-лидера. Таким примером может служить основатель JPMorganChase Джон Морган. youtube.com/watch?v=ec1ODpOWQmk

# Культурная компетентность

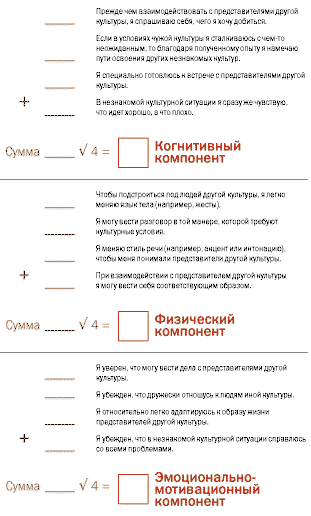
Кристофер Эрли, Элейн Мосаковски

Современный бизнес основан на смешении разных национальных, корпоративных и профессиональных культур, и менеджер должен адекватно действовать в этих условиях.

**Кристофер Эрли** (P. Christopher Earley) — профессор, декан факультета организационного поведения в Лондонской школе бизнеса. **Элейн Мосаковски** (Elaine Mosakowski) — профессор, преподает менеджмент в университете Колорадо в Боулдере.



В следующих утверждениях отражены различные составляющие культурной компетентности. Оцените степень вашего согласия с этими утверждениями по приведенной ниже шкале: 1 — категорически не согласен, 2 — не согласен, 3 — все равно, 4 — согласен, 5 — полностью согласен. Сложите свои результаты в каждой группе и, разделив на четыре, получите среднее значение. Если у вас показатель меньше 3 — составляющую следует развивать; показатель больше 4,5 означает, что у вас очень высокий уровень развития соответствующего компонента культурной компетентности.

[](http://www.hbr-russia.ru/issue/4/654/)

На рекламном плакате банка [HSBC](http://www.seemore.ru/?keywid=1162895) изображен кузнечик, а рядом — надпись: «В США — вредитель, в Китае — домашний питомец, в Таиланде — закуска».

Энтомологи подробнейшим образом изучили и описали семейство саранчовых (к которому принадлежит этот кузнечик), но культурная традиция — мощный механизм, который оказывает гораздо более сильное воздействие на наше восприятие, чем научное описание. И нет ничего удивительного в том, что, попав в чужую бизнес-среду, человек может неверно интерпретировать действия, жесты и речевое поведение «аборигенов». А неправильное понимание исключает возможность эффективного сотрудничества. Между тем некоторые люди обладают, по-видимому, врожденной способностью адекватно воспринимать чужую культуру с ее незнакомыми традициями. Мы называем эту способность культурной компетентностью или коэффициентом культурного развития (cultural quotient, CQ).

Свои культурные традиции имеют не только страны, но и отдельные компании. В крупных корпорациях даже существуют противоборствующие субкультуры: отдел продаж не находит общего языка с инженерами, а сотрудники PR-отдела выходят из себя, когда им приходится общаться с юристами.

В любом отделе и филиале компании, в любом профессиональном сообществе и географическом регионе есть свои обычаи, традиции и ценности, которые могут привести в замешательство постороннего (если, конечно, он не обладает высоким показателем культурной компетентности).

Культурная компетентность связана с эмоциональным интеллектом, но она проявляется там, где бессилен эмоциональный интеллект. Человек с хорошо развитым эмоциональным интеллектом понимает, что общего у всех людей и что отличает каждого из нас от другого. Культурно компетентный человек в состоянии определить, какие свойства конкретного человека характерны для всех людей, какие — только для него и какие не являются ни универсальными, ни уникальными.

Один американский менеджер подвергся испытанию на культурную компетентность, работая в проектной группе, в которую входили двое немецких инженеров. Когда члены группы высказывали свои идеи, оба немца регулярно отвергали их, называя слабыми, сырыми, а то еще и похлеще. И менеджер пришел к выводу, что все немцы грубы и агрессивны.

Будь у нашего американца хоть малая толика культурной компетентности, он понял бы, что немцы проводят четкое разграничение между идеей и ее автором, тогда как сам он этого различия не видит. Даже не очень проницательный человек мог бы попытаться установить, что в поведении этих сотрудников определяется национальной культурой, а что — спецификой профессии. Наш менеджер, обладавший лишь эмоциональным интеллектом, мог бы посочувствовать «обиженным», не реагировать на поведение «грубиянов» и выработать другой подход к обсуждению проблем. Но недостаток культурной компетентности так и не позволил ему отделить индивидуальные особенности коллег от культурно-обусловленных, а потому он не смог понять, как воздействовать на их поведение.

У культурной и эмоциональной компетентности общий элемент — это, как говорит психолог Дэниэл Гоулман, «склонность отсрочивать реакцию; думать прежде, чем действовать». Человеку с высоким уровнем культурной компетентности на выработку мнения могут потребоваться часы или дни; с низкой — недели, а то и месяцы.

Люди, успешные в своем сообществе, зачастую с огромным трудом понимают представителей иной культуры и с не меньшим трудом воспринимаются ими. Иногда люди, оторванные от своей культуры, легче адаптируются к обычаям и даже языку незнакомой среды: они привыкают наблюдать и сознательно подстраиваться под новую среду.

Хотя некоторые психологические компоненты, определяющие культурную компетентность, являются врожденными, любой внимательный, целеустремленный и уравновешенный человек в состоянии развить свою культурную компетентность. К такому выводу мы пришли, много лет проводя тренинги для высших руководителей и изучив результаты исследования, в котором приняли участие 2000 менеджеров из 60 стран. В нашу динамичную эпоху, когда менеджерам приходится часто менять специализацию, переходить из компании в компанию, приспосабливаться к новым работодателям и условиям работы в другой стране, низкий уровень культурной компетентности становится существенным недостатком, который может препятствовать карьере.

**Три источника культурной компетентности**

Почему некоторые менеджеры, социально компетентные в привычных условиях, в новой культурной среде оказываются не столь эффективными?

Показателен опыт одного начальника отдела продаж (назовем его Питер), сотрудника калифорнийской компании по производству медицинского оборудования, приобретенной Eli Lilly Pharmaceuticals. В компании, где работал Питер, царила атмосфера меркантильности и соперничества: лучшие сотрудники получали бонусы, сопоставимые с их зарплатой, а тех, кто не справлялся с работой, буквально травили.

В штаб-квартире Lilly в Индианаполисе, куда перевели Питера, все было по-другому: бонусы сотрудников торгового отдела составляли небольшую часть их общего вознаграждения, критиковали здесь редко, острых углов старались избегать. Вообще в компании Lilly был принят поощрительный стиль работы. «Там, в Лос-Анджелесе, я знал, что мне делать самому и как руководить моим отделом. Если сотрудники не выкладывались по-настоящему, то я подстегивал их, ругался с ними, и они меня слушали. Загляните в мой послужной список, и вы поймете, что я добился успеха и все меня уважали. Здесь же, в Индианаполисе, им не нравится мой стиль руководства, и все, что я им говорю, они пропускают мимо ушей. Я просто не могу работать с прежней отдачей», — жалуется Питер.

Итак, у Питера возникли три проблемы. Во-первых, он не понял, насколько изменилась обстановка. Во-вторых, не смог приспособиться к новым условиям. И, в-третьих, поняв, что его методы не работают, он пал духом.

Трудности, с которыми столкнулся Питер, связаны с тремя составляющими культурной компетентности: когнитивной, физической и эмоционально-мотивационной. Иными словами, за культурную компетентность отвечают голова, тело и сердце. Не у всех руководителей эти составляющие развиты в одинаковой степени, между тем все они необходимы и взаимосвязаны.

**Голова.** Изучение верований, традиций и табу чужой культуры на корпоративных тренингах не подготовит человека к неожиданным ситуациям и не убережет его от серьезных ошибок. В то же время попытки самостоятельно выяснить смысл того или иного обычая не всегда заканчиваются успешно: кто-то не любит рассказывать о себе иностранцам, кто-то просто не имеет привычки анализировать свою культуру.

Новичку необходимо выработать для себя стратегию обучения. Большинству людей трудно проникнуть в мир чужой культуры, но человек с высоким уровнем когнитивной культурной компетенции способен сам найти ориентиры, которые ему в этом помогут.

Девин, ирландец по происхождению, сотрудник международной рекламной фирмы, начал работать с новым клиентом, немецкой строительной компанией. Девин уже имел опыт сотрудничества с немцами (правда, та компания торговала одеждой) и знал, что они проявляют разумную гибкость в отношении сроков сдачи проекта и ценят нестандартные рекламные предложения. Был у него и опыт работы с британской строительной компанией: та требовала строгого соблюдения сроков и настаивала, чтобы в рекламе подчеркивались технические возможности фирмы и выгодные цены.

Девин был в растерянности. Как поведет себя немецкая строительная компания: как британские строители или как немецкие продавцы одежды? Он решил внимательно понаблюдать за представителем нового клиента, чтобы сделать вывод о корпоративной культуре заказчика (точно так же он поступал и в предыдущих случаях). Однако на очередную встречу явился другой сотрудник компании, на следующую — опять новый и т.д. Они представляли разные подразделения компании и были выходцами из разных стран. Тогда Девин задумался о том, что объединяет всех этих людей, и вскоре обнаружил, что они пунктуальны, серьезно относятся к срокам сдачи работы и готовы рассматривать необычную рекламу. Таким образом он сделал важные выводы о корпоративной культуре заказчика.

**Тело.** Чтобы расположить к себе иностранцев — гостей, работодателей, коллег — недостаточно показать, что вы понимаете их культуру. Ваши действия, манера поведения, то, как вы здороваетесь или заказываете кофе в баре, должны свидетельствовать об уважении их традиций и этикета. Освоив эти правила, вы приобщитесь к их миру, а они начнут доверять вам. Профессор Мичиганского университета Джеффри Санчес-Беркс, исследовавший культурные барьеры в бизнесе, пришел к выводу, что кандидаты, которым удается имитировать манеры рекрутеров иного культурного происхождения, чаще получали работу.

Но такого не происходит, если человек настолько зажат, что не может себя адекватно вести, или ему не хватает самообладания. Например, менеджер-француз из рекламной компании [Aegis](http://www.seemore.ru/?keywid=1162899) при встрече целовал и обнимал своих клиенток в обе щеки, как принято у него на родине. Его клиентка, менеджер британского авиакосмического предприятия, знала об этой традиции, но всякий раз испытывала неловкость и старалась увернуться от поцелуев. Неспособность воспринимать и адекватно реагировать на свойственные той или иной культуре жесты свидетельствует о низком уровне физического компонента культурной компетентности.

**Сердце.** Адаптируясь к новой культуре, человек преодолевает препятствия и подчас терпит неудачи. Успеха добивается тот, кто верит в свои силы.

Мы приобретаем уверенность в себе, решая трудные задачи и отыскивая выход из сложных ситуаций. И чем больше побед мы одерживаем, тем больше верим в себя.

Встретившись с непониманием или неприязнью представителей другой культуры, неуверенный в себе человек с готовностью отступает и не пытается завоевать их доверие. Напротив, человек мотивированный, целеустремленный, сталкиваясь с препятствиями, неудачами и даже провалами, не оставляет своих стараний.

У Хен Муна большой опыт руководства многонациональными группами конструкторов в компании [General Motors](http://www.seemore.ru/?keywid=1162896). Однако, когда он возглавил группу разработки и развития продукта, в которую вошли представители отделов продаж, производства, маркетинга, исследований, а также инженерного и финансового, у него начались проблемы. Например, менеджер по продажам был категорически против намерения инженера установить на новую модель боковые подушки безопасности, поскольку это значительно увеличило бы цену машины. Конфликт принял такие масштабы, что потребовалось вмешательство одного из топ-менеджеров. Муну в конце концов удалось убедить менеджера по продажам в том, что дополнительные воздушные подушки повысят привлекательность модели. И хотя у него не было опыта управления группами из разных специалистов, навык работы в многонациональных командах придавал ему уверенности. «Я сталкивался с такого рода разногласиями в других командах и помогал их преодолеть. Я знал, что справлюсь и на этот раз», — сказал он.

**Голова, тело и сердце: триединое целое**

В конце 1997 года американская компания [Merrill Lynch](http://www.seemore.ru/?keywid=1162893) приобрела британскую [Mercury](http://www.seemore.ru/?keywid=1162894) Asset Management. Известная своими консервативными традициями Mercury присоединилась к неформальной, быстро растущей, агрессивной и предприимчивой компании Merrill. Через полгода после объявления о слиянии мы посетили Mercury и были немало удивлены, столкнувшись в коридоре с Крисом, менеджером по персоналу, которого мы хорошо знали: вместо обычного строгого костюма на нем были штаны цвета хаки и вязаный джемпер. Крис объяснил, что Merrill, где по пятницам принят неформальный стиль в одежде, предложила ввести эту традицию и в британских филиалах.

Крис, считавший неформальный дресс-код характерной особенностью американской культуры, решил для себя, что таким образом Merrill хочет сгладить иерархические различия внутри компаний и способствовать выработке единой корпоративной культуры.

Однако не всем менеджерам Mercury нововведение пришлось по вкусу. Одни приняли его, но продержались всего несколько недель, другие так и не сумели перебороть себя и отказаться от привычной формы одежды. Они рассматривали новую политику как победу беспечности над благоразумием. По их мнению, Merrill пыталась таким образом навязать свою корпоративную культуру, что наносило ущерб имиджу Mercury.

Итак, оппозиционеры не поняли, какова была цель нововведения (за это отвечает голова); они не смогли заставить себя изменить внешний вид (тело); и наконец, они были настолько привержены традициям родной компании, что у них не возникало желания поставить эксперимент (сердце). Попросту говоря, они страшно боялись, что их будут принимать за сотрудников Merrill. Как вы бы себя повели в подобной ситуации? Врезка «[Диагностика культурной компетентности](http://www.hbr-russia.ru/issue/4/654/" \l "vrez1)» позволит оценить составляющие культурной компетентности и определить ваши сильные и слабые стороны.

**Типы культурной компетентности**

Мы выделили шесть основных типов культурной компетентности.

**Провинциал** успешно работает в привычной среде, но как только он оказывается за ее пределами, у него начинаются трудности. Один молодой инженер в подразделении по производству грузовых машин компании [Chevrolet](http://www.seemore.ru/?keywid=1162898) успешно справлялся со своими обязанностями и прекрасно ладил с коллегами. Когда его назначили руководителем отдела в Saturn — автономное подразделение General Motors, он не смог приспособиться к принятому здесь инициативному стилю работы. Он ожидал, что на новом месте сохранится привычная атмосфера спокойствия и уважительности, и в конце концов ему пришлось вернуться на прежнее место работы.

**Аналитик** методично пытается понять правила и обычаи незнакомой культуры, используя разнообразные сложные стратегии обучения. Большинство аналитиков довольно быстро понимают, что находятся на чужой территории, а затем постепенно выясняют, какие принципы управляют происходящими событиями и что со всем этим делать. Вот пример. Задача Дейрдре, директора по вещанию одной лондонской компании, обсуждать контракты с владельцами других вещательных компаний. В июне 2002 года ее руководство постановило, что все подразделения должны использовать единую стратегию ведения переговоров, и Дейрдре поручили следить за проведением этого решения в жизнь. Часть менеджеров сопротивлялись нововведению, и тогда Дейрдре встретилась с каждым из них по отдельности, чтобы выяснить причины недовольства. Затем она устроила общее собрание и внесла изменения в стратегию переговоров с учетом предложений подчиненных. Скорректированная стратегия оказалась более гибкой, и менеджеры стали охотно ее применять.

**Интуитивный** опирается на первое впечатление, которое его редко обманывает. «В мои обязанности входит оценивать представителей самых разных культур и быстро понимать, чего они хотят. Оказавшись, в незнакомой ситуации я несколько минут наблюдаю за окружающими, а затем мне становится ясно, что происходит и что мне следует делать. Я и сам не знаю, как это у меня получается», — говорит брэнд-менеджер компании [Unilever](http://www.seemore.ru/?keywid=1162892) Доналд. Однако в сложной ситуации интуитивный может растеряться — ведь ему самому никогда не приходилось создавать обучающие стратегии и искать выход из тупикового положения.

**Посол** (как и некоторые политические деятели соответствующего статуса) может многого не знать о культурной среде, в которой оказывается, но он убедительно демонстрирует, что тут он свой. Это самый распространенный тип среди менеджеров многонациональных компаний, которых мы изучали. Уверенность — очень мощный элемент культурной компетентности, ее можно усилить, следуя примеру тех, кто успешно действует в таких же условиях. Для посла очень важно осознавать границы своих возможностей и уметь избегать ситуаций, в которых он рискует недооценить культурные различия.

**Подражатель** хорошо контролирует свое поведение, но не всегда замечает тонкие детали, существенные для понимания ситуации. В его обществе все чувствуют себя комфортно, его умение подстроиться к окружающим облегчает общение и создает атмосферу доверия. Однако его имитация — это не передразнивание. «Когда я работаю с иностранцами, я пытаюсь перенять их стиль разговора и общения. Соблюдать нужную дистанцию между собеседниками, во время разговора смотреть собеседнику в глаза, не торопясь говорить на чужом для него языке — все эти простые правила значительно облегчают контакт и помогают завоевать расположение партнера», — говорит Мин, менеджер шанхайской государственной энергетической компании.

**Хамелеоны** — очень редкий тип менеджеров (среди руководителей, которых мы изучали, таких было всего 5%). У хамелеона все три показателя культурной компетентности находятся на очень высоком уровне, так что иногда его даже принимают за местного жителя. А благодаря умению вжиться в ситуацию и возможности видеть ее со стороны, хамелеоны могут добиться результатов, недосягаемых для носителей данной культуры.

Вот пример. Найджел, британский предприниматель, — владелец компаний в Австралии, Германии и Франции. (Его родители были дипломатами, и в детстве он побывал с ними в разных странах.) После того как его предприятия доказали свою успешность, несколько венчурных капиталистов попросили Найджела представлять их интересы в переговорах с владельцем недавно созданной в Пакистане компании, приносившей сплошные убытки. По мнению основателя компании, его предприятие существовало для того, чтобы давать работу членам его большой семьи, ну и еще жителям Лахора. У венчурных капиталистов, естественно, было другое мнение, и они хотели, чтобы Найджел помог им закрыть компанию.

Приехав в Лахор, Найджел собрал местных старейшин и обратился к ним с просьбой убедить руководство закрыть предприятие. Знание разных культурных традиций (исламской и западной) помогло британцу успешно провести переговоры и довольно быстро добиться закрытия убыточной компании.

В одном человеке могут сочетаться несколько типов культурной компетентности. Наши исследования показывают, что многие менеджеры, в том числе афроамериканка Бренда, работающая в Каире, принадлежат к смешанному типу «посол + аналитик». Однажды несколько местных юнцов, вполне доброжелательно настроенных, встретили Бренду на улице и решили поприветствовать ее отрывком из популярного рэпа. «Я развернулась, — вспоминает она, — и, насколько позволял мне мой арабский, высказала все, что я о них думаю, а затем помчалась по своим делам. Пройдя полквартала, я поняла, что они просто хотели поприветствовать меня. Я вернулась, и они спросили, почему я так рассердилась. Когда я объяснила, они стали извиняться. Потом мы пошли пить чай, и у нас завязалась интересная беседа. Я привела несколько примеров арабских выражений, которые в определенной ситуации могли бы показаться им обидными. Через час мы уже были друзьями».

История Бренды наглядно демонстрирует сложности межкультурной коммуникации. Молодые люди решили расположить к себе девушку, показав, что им знакомы культурные реалии ее родины. Рассердившись, она обругала их, и совершенно напрасно: с их стороны это было не агрессией, а просто проявлением культурной неграмотности. Неудачная с культурной точки зрения имитация поставила молодых людей в неловкое положение. Однако благодаря когнитивной гибкости и добрым намерениям всех участников ситуация в итоге разрешилась наилучшим образом.

**Воспитание культурной компетентности**

Культурная компетентность принадлежит к числу тех характеристик личности, которые можно развивать. Например, мы разработали для Deutsche Bank специальную программу совершенствования деловых отношений менеджеров с их партнерами по аутсорсингу в Индии. Занятия рассчитаны на два с половиной дня: сначала определяются сильные и слабые стороны участников, а затем подбирается тренинг, который направлен на увеличение показателя культурной компетентности. Перечислим основные этапы тренинга.  
  
1. Менеджер определяет степень развития своей культурной компетентности. В нашем случае это делается с помощью самооценки, но есть и другие методы (например, 360-градусный обзор). В принципе, желательно использовать несколько методов оценки.  
  
2. Затем выбирается тренинг, который должен способствовать совершенствованию недостаточно развитого компонента. Для усиления физической составляющей следует тренировать поведенческие навыки, для повышения когнитивного элемента — развивать логическое мышление. Например, можно ознакомиться с несколькими ситуациями из деловой практики и попытаться выделить в них общие принципы.  
  
3. Полученные знания следует применить на практике. Если у менеджера недостаточно развит мотивационная составляющая, ему можно предложить серию простых упражнений: например, найти, где купить газету, или поздороваться с человеком, пришедшим на интервью. Освоив такие простые действия, как приветствие или покупки в местных магазинах, человек получает опыт, позволяющий перейти к более сложным задачам, например, оценить работу подчиненного.   
  
4. Чтобы закрепить усвоенную методику, менеджер мобилизует свои ресурсы и оценивает ресурсы своей организации, которые могут помочь ему совершенствоваться.   
  
5. Менеджер погружается в культурную среду, которую ему необходимо освоить. Он координирует свои планы с планами тех, кто находится рядом с ним, учитывая степень развития элементов своей культурной компетентности.   
  
6. Менеджер оценивает, насколько полезны для него полученные навыки. Для этого пользуется данными 360-градусного обзора, либо знакомится с отзывами специально созданной неформальной фокус-группы. После этого он решает, стоит ли ему продолжить обучение.

Во врезке «Тренируем уверенность», которая следует за этой статьей, описан конкретный пример повышения культурной компетентности.  
  
Почему некоторые люди в незнакомой культурной среде ведут себя адекватно, а другие нет? Наш опыт показывает, что человеку с высоким уровнем культурной компетентности — врожденным или приобретенным — проще действовать в новых условиях и принимать правильные решения.

**Тренируем уверенность**

Менеджер берлинской высокотехнологичной компании Хельмут участвовал в нашем тренинге культурного развития, который мы проводим в Лондонской школе бизнеса. За три месяца до этого ему было поручено руководить установкой новой технологической линии на крупном заводе на юге Германии. Все его подчиненные были южане, которые проработали на этом заводе несколько лет. А Хельмут родился и вырос на севере Германии и никогда прежде не работал на юге страны.

Хельмут хорошо осваивал новые стратегии обучения и неплохо адаптировал свое поведение к незнакомым обстоятельствам. Но он не был уверен, что ему удастся найти общий язык с коллегами. Он считал южных немцев чужаками, называл их «шумными, нахальными и недружелюбными».

Чтобы укрепить его веру в себя, мы решили использовать его изобретательность. Для этого мы включали его в смешанные группы, в которых занятия проводились в форме свободных бесед. Мы также побуждали его более открыто выражать свои эмоции, как это делали его сограждане-южане, и во время ролевых упражнений смотреть собеседнику прямо в глаза.

Хельмут ставил перед собой более серьезные задачи, чем мог выполнить. Первым делом ему необходимо было прочно встать на ноги, чтобы не бояться возможных неудач и быть в состоянии противостоять им.

Для усиления мотивационной составляющей культурной компетентности мы попросили его перечислить десять дел, которые, по его мнению, станут частью его повседневной жизни.

Когда Хельмут приехал в Лондон на вторую часть тренинга, он уже многого достиг. Сходить в кафе, в магазин, посидеть с коллегами в баре — все это перестало быть для него проблемой. Поэтому мы решили, что ему пора переходить к более сложным задачам, например, лично оценивать работу подчиненных. Хотя у Хельмута уже был такого рода опыт, он боялся, что с заданием не справится. Мы убеждали его, что ему должны помочь аналитические навыки, которые у него были хорошо развиты. Например, Хельмут уже подметил, что баварцы открыты только по отношению к знакомым людям, а с посторонними ведут себя крайне сдержанно, как какие-нибудь жители Пруссии. Поняв это, он научился сохранять душевное спокойствие и гибко вести себя в самых разных ситуациях.

Когда Хельмуту поручили возглавить группу повышения качества, он решил, что руководить подчиненными он должен по-разному: сначала — в командном стиле, а затем в более демократичном. Приехав в Лондон в третий раз, Хельмут рассказал, что у него сложились хорошие отношения с сотрудниками группы, а они это подтвердили.

# 15 приемов современного управления

Виталий Антощенко Президент, председатель правления, Санкт-Петербург

В зависимости от того, какого управленческого стиля придерживается руководитель, определяется успех или провал его бизнеса, утверждает Виталий Антощенко. Современная модель менеджмента состоит из 15 блоков, соответствуйте ей, чтобы стать лидером.

За успехом или провалом любого бизнеса стоит множество факторов. Безусловно, что какую-то роль в этом деле играет и «его величество» случай. Однако одним из основных и решающих факторов является человек, который отвечает за конечный результат. Имя этому человеку – руководитель. Роль этой позиции сложно переоценить, ведь она в некоторой степени, и я в это верю, влияет, в том числе, и на «непредсказуемые» случайности, оказывающие воздействие на судьбу предприятия. От того, каких взглядов в управлении придерживается руководитель, какой управленческой культурой он обладает, во что верит, насколько его стиль управления соответствует текущей ситуации, зависит счастливое (или не очень) будущее тех, кем он руководит.

Руководители всех времен и народов искали и продолжают искать рецепт успеха, который заключается в повышении эффективности труда. Управленческая теория и практика постоянно развивались, благодаря чему сейчас развитые страны показывают самый высокий в мире уровень производительности труда, опережая нас по этому показателю в три-четыре раза. Причина такого громадного отставания в том, что в большинстве наших компаний придерживаются патриархальных основ управления, состоящих из трех частей: благоговение перед старшим в его искусности, любовь к защитнику, страх перед наказанием. Такой подход можно еще назвать деспотичным или авторитарным. Основной аргумент, высказываемый в пользу деспотичного устройства – это то, что данный подход позволяет экономить время на «разговоры и уговоры» персонала. Действительно, в критической ситуации нет времени для того, чтобы пояснять подчиненным смысл принимаемых решений, когда требуется мгновенная реакция. Даже если принимать во внимание нестабильность экономической ситуации в нашей стране, дела обстоят не столь ужасно, чтобы использовать авторитарный стиль управления постоянно. Вместе с тем у такого подхода управления есть один, но, на мой взгляд, существенный недостаток: в корпорациях, где главенствующую роль играет данный подход, всегда низкий коэффициент полезного действия, и имеется тенденция к развалу компании в случае смерти своего властителя.

Чтобы иметь преимущество в условиях мировой конкуренции, мы должны совершенствоваться, как это делали наши западные партнеры. Наука управления эволюционировала, и вместе с ней повышалась эффективность производств. Один из последних шагов вверх по эволюционной лестнице управления был сделан, когда прозвучала формулировка понятия менеджмент.

В первоначальном определении менеджмент – это получение нужного руководителю результата руками других людей. Новая современная трактовка демонстрирует переосмысленную роль руководителя. Он уже не использует труд других, а помогает им добиваться успеха, в этом заключается смысл современного менеджмента. В данном понятии слово «персонал», несущее в себе определенную потребительскую идеологию отношения к людям, работающим на предприятии, заменено на «сотрудника» со смещением акцента от рабочей силы к человеческому капиталу.

Изменение восприятия роли руководителя повлекло за собой значительные изменения в инструментах управления, в поведении самого руководителя. Описывая в двух словах произошедшие изменения, можно сказать, что руководитель теперь не небожитель, а часть команды; человек, который показывает своим примером, как нужно работать. Это своего рода ролевая модель поведения. Более детальную картину того, из чего состоит новая модель управления, можно представить, рассмотрев следующие 15 основных блоков.

1. Система ценностей. Вместо ситуационного характера принятия решений или настроения руководителя, компания управляется на основе системы ценностей. При таком подходе руководители настолько последовательны, что сотрудники верят, что компания готова идти даже на жертвы, чтобы отстоять свою систему ценностей.

2. Общение на равных. Руководитель уважает личность каждого работника и видит в нем равного себе. Такой стиль кардинально отличается от доминирующего и подавляющего стиля авторитарного руководителя. Ни в коем случае нельзя воспринимать такой стиль общения как панибратский. Именно данный стиль общения создает условия, при которых сотрудники вынуждены начинать проявлять инициативу и брать на себя ответственность.

3. Эффективная обратная связь. Она дается руководителем своим подчиненным в больших объемах, чем это было раньше, и акцент делается на том, что было сделано сотрудником хорошо. Самая сильная мотивация – это признание заслуг человека.

4. Обучение. Значительные усилия и средства направляются на повышение профессионального и личностного уровня сотрудников. Чем выше квалификация людей, которые окружают руководителя, тем легче ему работать и тем крепче его физическое и психологическое здоровье. Несмотря на всю очевидность, этот принцип крайне редко берется на вооружение большинством наших современных руководителей.

5. 51% ответственности руководителя. За все, что происходит в компании, за все победы и ошибки сотрудников ответственность руководителя составляет от 51 до 99,9%. Этот принцип очень хорошо отражается в русской народной пословице: «Нечего на зеркало пенять, коли рожа крива».

6. Четкие цели. Руководитель обязан ставить четкие, измеримые, амбициозные и при этом реалистичные цели. В то же время, руководитель должен сам ежедневно фокусироваться на их достижении. Обязательными элементами этого принципа должны быть: подведение итогов и публичный разбор того, как и почему цель была достигнута или нет, и что в следующий раз должно быть сделано лучше. При этом необходимо соблюдать п.5.

7. Потребности сотрудников. Максимально стараться в первую очередь удовлетворять потребности сотрудников таким образом, чтобы быть для них лучшей компанией на земле. К такому идеалу необходимо стремиться, чтобы соответствовать требованию п.8.

8. Счастливые клиенты. Предприятие процветает только при соблюдении данного принципа управления. Также счастливые клиенты поднимают авторитет руководителя на неимоверную высоту как в собственных глазах, так и в глазах сотрудников. Сделать клиентов счастливыми по силам только счастливым сотрудникам.

9. Строгость и аскетичность. Несмотря на предыдущие пункты, руководитель должен уметь удерживать баланс в управлении строгостью и аскетичностью. При этом нужно соблюдать требования п.10. Изнеженность и излишества разрушат любую самую сильную компанию и сделают ее слабой и уязвимой для конкурентов.

10. Требуйте от сотрудников не больше, чем от себя. Руководитель должен быть, в первую очередь, требовательным к самому себе. Высокая позиция в иерархии компании – это не повод, чтобы расслабиться и почивать на лаврах. Это не итог работы, а лишь только ее начало.

11. Высокий авторитет руководителя. Чтобы иметь возможность воплотить в жизнь требования п.2, руководитель должен обладать высоким авторитетом в глазах подчиненных. Необходимо помнить, что авторитет – это продукт, который имеет срок годности. Авторитет необходимо постоянно повышать, усердно работая, иначе через некоторое время от него ничего не останется.

12. Чем живут ваши подчиненные. Руководитель должен проявлять внимание к людям, которыми он руководит, стараться максимально помогать и участвовать при необходимости в решении сложных ситуаций, которые не связаны напрямую с работой.

13. Найти нужных людей. Задача руководителя принимать «на борт» компании только правильных сотрудников, которые разделяют ценности компании. Таким людям руководитель должен дать возможность полюбить свою работу. Помимо этого руководитель должен сделать все, чтобы его сотрудники относились к своей работе, как к страстному увлечению.

14. Следовать призванию. В первую очередь руководитель должен сам «гореть» на работе, страстно любить то, чем он занимается.

15. Самосовершенствоваться. Чтобы успешно реализовать все вышеописанные требования, руководителю необходимо воспитывать и бесконечно себя развивать. Руководитель – это человек, который должен обладать высоким уровнем самодисциплины.

Безусловно, соответствовать всему вышеперечисленному очень непросто, но можно, а главное, нужно, если есть желание быть успешным руководителем в современной экономике и уметь управлять успешным предприятием. Чем больше в нашей стране будет появляться руководителей, обладающих современными методами управления, тем сильнее будет экономика страны, тем лучше мы все будем жить в нашем обществе.

# Управленческие компетенции: что должен знать и уметь руководитель будущего

4 сентября 2017

Автор: Бекбулатов Олег Преподаватель Института отраслевого менеджмента РАНХиГС

Почему роль Генерального Директора трансформируется из традиционного управленца в партнера для своих сотрудников

Первыми об эволюции управленческих компетенций заговорили в конце 1980-х годов западные бизнес-школы. Идеи и навыки, которым они обучали предпринимателей, постепенно теряли эффективность.

Так, некоторые учебные заведения пришли к выводу, что самостоятельно руководитель принимает более взвешенные и быстрые решения, чем при командном обсуждении. Просто потому, что топ-менеджеру не надо параллельно бороться за легитимность, идти на компромиссы, регулировать «подпольные течения» внутри команды.

Другой пример: раньше доминировало представление, что любые открытые противоречия нужно оперативно устранять. Теперь конфликт считается неизбежной стадией развития. И если в организации нет конфликтов, их надо спровоцировать искусственно.

Мировая экономика развивается настолько динамично, что набор навыков, с которыми управленцы выходят из бизнес-школ, больше не сохраняет актуальность на десять лет вперед.

Сегодня деловая среда требует от каждого Генерального Директора сложной внутренней работы: отслеживать актуальность своих компетенций и менять их в соответствии с требованиями времени.

Востребованные управленческие компетенции

На экономическом форуме в Давосе представители бизнес-сообщества периодически обсуждают управленческие компетенции. На одной из секций участникам раздают опросные листы и просят проставить рейтинг по десятибалльной шкале, назвав компетенции, которые, по их мнению, являются сегодня наиболее важными.

В итоге некоторые компетенции выходят в лидеры, другие, наоборот, выпадают из списка. Но не потому, что перестают быть нужными. Выпадающие управленческие компетенции часто уходят в разряд «нужны по умолчанию», то есть без них работа управленца уже невозможна.

Например, не так давно в стандартный пул навыков директора вошел «контроль качества». Сегодня любой элемент работы руководителя должен быть качественным, иначе рынок этого не простит.

Рассказывает практик

Питер Штром, Глава представительства Института Адизеса в России, вице-президент Института Адизеса, Москва

Значимость тех или иных управленческих компетенций определяется тем, на каком этапе жизненного цикла находится организация.

Для компании, которая находится на ранних этапах развития, важно быть гибкой и быстро реагировать на изменения на рынке. Иными словами, делать упор на предпринимательство и инновации. Только за счет этого она может вырасти.

Компании, которая переходит от «давай-давай» к «юности», требуется централизация. Директору необходимо усилить функцию администрирования и сделать акцент на эффективности, развивая необходимые компетенции.

Наконец, в зрелой организации нельзя допустить того, чтобы она стала негибкой или политизированной. Утратив дух предпринимательства, компания непременно начнет преждевременно стареть.

Таким образом, в условиях быстрых изменений сегодня существуют четыре важные группы управленческих компетенций:

способность достигать намеченных целей;

способность структурировать, анализировать, систематизировать информацию и принимать на ее основе решения;

предпринимательство и инновационность;

компетенции в области интеграции (командной работы).

Говорит Генеральный Директор

Константин Борисов, Генеральный Директор компании Support Partners, Москва

Рынок сформулировал пять новых требований к управленцам, не звучавших ранее.

Опыт работы в условиях высокой неопределенности. До 2014 года рынки росли, и достаточно было просто не отставать. Сейчас растут только те сектора, о которых несколько лет назад и подумать не могли: сельское хозяйство и оборонка. Однако остальные сектора стагнируют нелинейно – сокращается выручка медицинских центров, но при этом активно развивается телемедицина. В итоге сценарий «режем хвосты» тоже не работает линейно – так можно упустить новую точку роста.

Готовность работать в условиях недостатка ресурсов. Вместе с первым фактором это называется внутренним предпринимательством. Компании вынуждены много экспериментировать с новыми направлениями, не понимая, какое из них выстрелит. Умение из одной шкуры скроить пять шапок становится критически важным. Это и способность заключать ситуативные союзы с конкурентами, и умение быстро выходить на новые рынки и разумно сокращать затраты.

«Предпринимательский» подход. Задачу расти или падать не слишком сильно никто перед управляющими и акционерами не отменял. Однако ресурсов для форсирования этого роста уже нет. От директора сегодня требуется «найти тему».

Практический опыт в реальном поле. Например, работа в региональных филиалах, где делается «настоящий бизнес», а также успешный опыт по выводу предприятий из кризиса, росту бизнеса на падающем рынке и т. д.

Умение внушать сотрудникам уверенность в будущем. Важным качеством лидера становится способность снимать у персонала энтропию – боязнь неопределенности. А также его доступность для широких масс: возможность задать вопрос топ-менеджеру напрямую у каждого сотрудника.

Эти изменения подтверждает и современная аналитика. Налицо явная диспропорция – сегодня рынку нужны предприниматели и инноваторы. Современные компании ожидают от управленцев развития бизнеса, улучшения финансового результата (пусть и на падающем рынке) и роста в условиях неопределенности. А рынок предлагает бюрократов и стагнаторов с опытом работы в крупных неповоротливых компаниях. Нынешние топы готовы управлять только состоявшимся бизнесом, который они будут оптимизировать без активных изменений, делая лишь тонкие настройки.

Управленческие компетенции, потерявшие актуальность

Известная фраза Козьмы Пруткова «Специалист подобен флюсу, его полнота односторонняя» более не имеет практического смысла. Мир изменился, многие узкопрофильные компетенции, такие как владение иностранными языками, управление проектами, больше не могут успешно конкурировать с компетенциями «широкого профиля»: кросс-культурными, адаптационными и др.

Говорит Генеральный Директор

Константин Борисов, Генеральный Директор компании Support Partners, Москва

До 2014 года компании искали управленцев с такими компетенциями:

опыт работы в крупной компании с отлаженными бизнес-процессами и устоявшимися практиками (предпочтительнее «западная» школа);

опыт быстрого роста бизнеса (зачастую не считаясь с расходами на маркетинг), открытие новых направлений или регионов;

стратегическое видение, наличие амбициозного плана роста, готовность заражать им коллектив;

умение вдохновлять людей и вести их за собой;

«дорогой» внешний вид – сшитая на заказ рубашка, именные запонки и прочие атрибуты «настоящего топа»; бенефициары крупных компаний хотели видеть таких же, как они, – амбициозных и дорогих управляющих.

Говорит Генеральный Директор

Ярослав Глазунов, Управляющий партнер российского офиса компании Spencer Stuart, Москва

Еще недавно от директора требовалось владеть отраслевой экспертизой: иметь опыт работы в сфере, в которой действует его компания, отлично знать все процессы. Сейчас, когда технологии развиваются взрывными темпами, это требование потеряло былую актуальность. Сегодня директор обязан понимать технологии и их влияние на бизнес, предвидеть изменения, которые они внесут в методы управления компанией в конкретной отрасли. Для этого необходимо развивать цифровые компетенции и расширять осведомленность в области технологий.

Эта компетенция появилась относительно недавно и стремительно прогрессирует. Новые технологии способны выбить из колеи любую организацию. Если Генеральный Директор будет их игнорировать, то бизнес, скорее всего, обречен на провал.

Какой управленческие компетенции будут востребованы в будущем

Британская бизнес-школа сформулировала 50 тенденций современного менеджмента. Например, проектную работу будут выполнять виртуальные команды, состоящие из представителей разных культур и возрастов.

Соответственно, директору нужно учиться общаться и понимать особенности каждого члена команды. Авторитарный стиль окончательно уйдет в прошлое. А менеджер будет выполнять множество функций: не только управленец, но еще и психолог, и специалист по социальной инженерии.

Иными словами, менеджмент станет собирательным понятием. Чтобы называться менеджером, руководителю придется осваивать сразу несколько обязательных областей знаний.

Например, стать менеджером-учителем, передающим знания. На этом подходе основана востребованная сейчас концепция самообучающейся организации.

Принятие управленческих решений в периоды кризиса: советы авторитетных директоров

Говорит Генеральный Директор

Владимир Моженков, Основатель, член совета директоров группы компаний «АвтоСпецЦентр», основатель компании «Ауди Центр Таганка», экс-президент ассоциации «Российские автомобильные дилеры», бизнес-тренер, Москва

Не здания и техника делают бизнес успешным, а интеллектуальные способности сотрудников. Потому меняется роль директора: из традиционного управленца он превращается в партнера. Менеджеры вместо повелительных функций начинают выполнять сервисные, создавая тем самым условия для комфортной работы в компании. Раньше директор по мере карьерного продвижения мог оставаться, условно говоря, производственником, менялись лишь его полномочия. Сегодня руководитель в большей степени должен обладать не прикладными, а психологическими навыками. Во главу угла встает умение формировать личностные отношения. Многие процессы сейчас протекают на стыке технологий, и руководитель должен не только хорошо разбираться в этом, но и находить узких специалистов из каждого направления, чтобы создавать комплексные команды для работы в новых условиях.

Говорит Генеральный Директор

Ярослав Глазунов, Управляющий партнер российского офиса компании Spencer Stuart, Москва

Есть три универсальные управленческие компетенции Генерального Директора, которые не зависят от внешних факторов и актуальны всегда:

стратегическое видение;

лидерство;

управление изменениями.

Эти три навыка сохранят приоритетность и в будущем. Лидеров отличает способность вести за собой людей, адаптивность и талант управлять изменениями. А вот такой навык, как понимание технологий, скорее всего, исчезнет, так как он применим только в конкретный момент. Через несколько лет новые технологии настолько растворятся в нашем мироощущении и повседневной жизни, что мы просто перестанем обращать на них внимание.

Говорит Генеральный Директор

Константин Борисов, Генеральный Директор компании Support Partners, Москва

Скоро начнут поступать запросы найти руководителя, способного работать с молодыми сотрудниками в демократическом agile-режиме, а не в системе жесткого подчинения и отношений «я начальник – ты дурак». Авторитарный стиль хорош на коротких дистанциях, на длинных он уже не работает. На его место придет командный стиль работы. Нужны будут директора, способные вовлекать, вести за собой. Проблема в том, что этому нельзя научить на стороне, управленцы сами должны развивать в себе эти компетенции.

Почему меняются управленческие компетенции

Как менеджеры поступали раньше? Условно говоря, они находили инструменты для решения задач и складывали их в большую сумку; и чем больше инструментов было в сумке, тем более опытным считался управленец. И если надо было забить гвоздь в стену (решить проблему), то он доставал из сумки нужный молоток и вколачивал. Сегодня, если продолжить аналогию, стены стали бетонными, а старые инструменты – бесполезными.

Причина 1. Изменение внешней среды. Например, вчерашние системы мотивации абсолютно неприменимы к современному поколению Z – «цифровому» поколению, родившемуся в период глобализации. Главная цель их жизни – не заработать денег или сделать карьеру, а просто «быть счастливыми». Представитель этого поколения на вопрос «Почему ты вчера не пришел на работу?» запросто может ответить: «Не было настроения, и завтра тоже, если захочу, не приду». У этих сотрудников преобладает мотивация на немедленный результат. Старые методы по отношению к ним не работают. Время, когда такие сотрудники будут составлять большинство персонала в компании, не за горами.

Методика принятия решений: поэтапный процесс

Говорит Генеральный Директор

Владимир Моженков, Член совета директоров группы компаний «АвтоСпецЦентр», основатель компании «Ауди Центр Таганка», Экс-Президент ассоциации «Российские автомобильные дилеры», бизнес-тренер, Москва

Еще пять-семь лет назад стратегические решения считались прерогативой только высшего руководства, потому что только топ-менеджмент обладал необходимыми знаниями. Сегодня ежедневно поступает столько информации, что директор физически не может быть ее единственным потребителем. Ему приходится делиться данными с сотрудниками. Чем больше люди знают, что происходит в соседнем подразделении и что делает коллега, тем выше результаты. В итоге сотрудники могут располагать достаточной информацией, чтобы вносить разумные стратегические предложения на уровне структурных подразделений.

Рассказывает практик

Питер Штром, Глава представительства Института Адизеса в России, вице-президент Института Адизеса, Москва

Причина 2. Изменение корпоративных стандартов. Когда-то хорошей считалась стабильная компания. Позже – та, которая быстрее других адаптируется к изменениям. Последнее время хорошая компания – в первую очередь проактивная. То есть это организация, которая способна лучше других спрогнозировать внешние изменения и предвидеть развитие новых потребностей. Соответственно, менеджерам необходимо выполнять предпринимательские функции: завоевывать новые рынки, внедрять инновации, в том числе небольшие нововведения на рабочем месте. И то и другое требует креативного мышления, инициативности, изобретательности и готовности идти на риск. В сегодняшних реалиях реагировать на изменения нужно молниеносно. При этом нельзя терять из виду эффективность при достижении результата. А для этого важно идти в ногу с технологиями.

Как руководителю развить в себе новые управленческие компетенции

Чтобы отслеживать актуальность навыков и управленческих компетенций на западе внедрили практику оценки образовательных программ на основе так называемых кредитных пунктов.

У рекрутеров появилась шкала оценки, где каждое учебное мероприятие получает кредитные пункты. Условно говоря, актуальные знания в профессиональной области оцениваются в 500 кредитных пунктов. Такое количество директор должен набирать каждые пять лет. Из них 200 пунктов – это базовый курс повышения квалификации, а остальное – курсы или семинары по развитию межфункциональных областей знаний, которые директор осваивает самостоятельно. Средний курс продолжительностью от четырех до шести месяцев оценивается примерно 30 кредитных пунктов. Постоянно обучаясь, за год менеджер может набрать 50-60 пунктов.

Иными словами, директор примерно два раза в год должен проходить обучение. И в среднем раз в год сверять часы с отраслью, чтобы понимать, куда расти.

# В чем сила и слабость российских руководителей

Исследование компании SmartValues. Отрывок из книги «Выдающийся лидер».

***Джон Зенгер, Джозеф Фолкман, Роберт Шервин-мл., Барбара Стил,***[***«Выдающийся лидер. Как закрепить успех, развивая свои сильные стороны»***](https://www.e-xecutive.ru/books/3682-vydauschiisya-lider-kak-zakrepit-uspeh-razvivaya-svoi-silnye-storony)***. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2017.***

*Эта книга предлагает революционный подход к лидерству. Вместо своих слабых сторон и попыток от них избавиться фокусируйтесь на преимуществах – и используйте их. Из этой книги вы узнаете, как:*

*– выявить свои самые сильные лидерские черты и выбрать правильные цели для личного развития,*

*– использовать обратную связь в работе для усиления своих преимуществ,*

*– применить авторский «кросс-тренинг» подход для развития своих лидерских компетенций.*

*В создании книги приняли участие консультанты компании SmartValue Максим Ильин и Георгий Мелик-Еганова, которые дополнили концепцию ее авторов данными исследования «Профиль руководителя в России». Оно вошло в книгу в качестве приложения.*

Компания **SmartValues** проводит в России оценку шестнадцати отличительных компетенций по модели Zenger Folkman, начиная с 2013 года. В этом приложении (к книге «Выдающийся лидер) приводятся результаты нашего исследования и выводы, сделанные в ходе анализа его результатов, а также дается несколько полезных рекомендаций. Структура оцениваемых распределилась следующим образом:

* Линейные руководители — 15%.
* Руководители среднего звена — 38%.
* Топ-менеджмент — 47%.

В таблице представлены усредненные значения каждой из компетенций, а также величины отклонений от 90-го перцентиля по мировым данным.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Компетенция** | **Средние значения по России** | **Отклонение от 90-го перцентиля по глобальным данным** |
| Характер | 3,76 | -0,82 |
| Проявляет цельность личности и честность | 3,76 | -0,82 |
| Личная компетентность | 3,62 | -0,83 |
| Техническая и профессиональ­ная экспертиза | 3,82 | -0,73 |
| Решает проблемы и анализиру­ет трудности | 3,56 | -0,75 |
| Осуществляет инновации | 3,58 | -0,86 |
| Практикует саморазвитие | 3,50 | -0,80 |
| Фокус на результатах | 3,65 | -0,81 |
| Ориентирован на результат | 3,66 | -0,84 |
| Устанавливает напряженные цели | 3,58 | -0,82 |
| Проявляет инициативу | 3,70 | -0,86 |
| Межличностные навыки | 3,53 | -0,77 |
| Общается мощно и в изобилии | 3,55 | -0,78 |
| Вдохновляет и мотивирует дру­гих на работу с высокой отдачей | 3,52 | -0,94 |
| Строит отношения | 3,58 | -0,82 |
| Развивает окружающих | 3,65 | -0,73 |
| Сотрудничает и работает в команде | 3,48 | -0,82 |
| Управление изменениями | 3,61 | -0,75 |
| Разрабатывает стратегическое видение | 3,52 | - 0,82 |
| Поддерживает изменения | 3,62 | -0,76 |
| Связывает группу с внешним миром | 3,68 | -0,76 |

Анализ полученных данных свидетельствует о том, что наиболее [развитыми компетенциями у российских руководителей](https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1313027-navyki-effektivnyh-menedzherov) являются «техническая и профессиональная экспертиза» и «развивает окружающих» (имеют наименьшее отклонение от 90-го перцентиля по мировым данным). Иными словами, руководители в России обычно воспринимаются как профессионалы в своей области, готовые передавать свои знания и навыки другим. Следует обратить внимание на то, что ни одна из этих компетенций не входит в пятерку наиболее важных. Более того, строго говоря, они не являются компетенциями руководителя, особенно если речь идет о менеджерах высшего звена. В целом, можно сказать, что руководители в России, в том числе и топ-менеджеры, это люди с [хорошо развитыми компетенциями экспертов](https://www.e-xecutive.ru/career/planirovanie-karery/1985430-kto-vy-ekspert-ili-rukovoditel), такими как (в порядке возрастания отклонения от уровня 90-го перцентиля по мировым данным):

* Техническая и профессиональная экспертиза.
* Развивает окружающих.
* Решает проблемы и анализирует трудности.
* Поддерживает изменения.
* Связывает группу с внешним миром.

Наш, более чем 20-летний опыт обучения и развития руководителей в России подтверждает эту тенденцию. Действительно, для российских компаний характерен такой феномен: директор по маркетингу – это лучший маркетолог, директор по финансам – лучший финансист и так далее. Эти руководители воспринимаются как высококвалифицированные специалисты, наставники; они компетентны самостоятельно решать проблемы, взаимодействовать в профессиональной среде, реализовывать изменения. Примечательно, что в компетенции «поддерживает изменения» поведенческим индикатором наиболее близким к 90-му перцентилю является «делает отличную работу по продвижению проектов, программ или продуктов», а поведенческий индикатор, наиболее отдаленный от 90-го перцентиля, – «готов поддерживать новые проекты или программы, представляя их другим людям таким образом, что они тоже начинают их поддерживать».

Напротив, компетенция, имеющая статус наиболее отличительной и обладающая наибольшей корреляцией с уровнем вовлеченности сотрудников, — [«вдохновляет и мотивирует других на работу с высокой отдачей»](https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/631242-aleksei-krol-rolevaya-logistika-chto-mozhno-delat-daby-zastavit-sebya-ili-podchinennyh-rabotat-kak-bezumnyh-advanced-versiya-2-0) — является наименее развитой у руководителей в России. Средние значения этой компетенции столь низки, что приближаются к уровню фатального недостатка по мировым данным (10-й перцентиль – 3,38; средний показатель по России – 3,52), а у 26% оцениваемых показатели этой компетенции ниже уровня фатального недостатка. Эта тенденция, помимо всего прочего, приводит к тому, что важнейший индикатор уровня вовлеченности – «рабочая атмосфера у нас такова, что люди хотят прилагать дополнительные усилия» – отстает в России от средних мировых данных на 27%.

В четверку наименее развитых (в порядке убывания отклонения от уровня 90-го перцентиля по мировым данным) попали такие компетенции:

* Вдохновляет и мотивирует других на работу с высокой отдачей.
* Проявляет инициативу.
* Осуществляет инновации.
* Ориентирован на результат.

Эти компетенции не связаны с профессиональной экспертизой оцениваемых, они в большей степени отражают традиционное представление о [лидерской модели поведения руководителя](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1771246-spiralnaya-dinamika-ili-kak-stat-liderom-vysshego-urovnya) и, к сожалению, большая часть поведенческих индикаторов, получивших оценку на уровне фатального недостатка, в России попадает именно на них. Ниже приведен перечень тех индикаторов, которые в большей степени отражают работу руководителя, а не специалиста, и которые имеют низшую оценку в России.

* Вдохновляет людей на приложение больших усилий и более высокую производительность.
* Мотивирует людей на достижение исключительных результатов.
* Разрешает конфликты внутри команды.
* Активно ищет возможности получения обратной связи для своего развития.
* Создает атмосферу постоянного улучшения, подталкивающую его и других превосходить ожидаемые результаты.
* Поддерживает ясную связь между общей картиной и деталями.
* Помогает другим понять видение и цели организации, чтобы они могли транслировать их в свои стимулирующие и значимые цели.
* Быстро распознает ситуации, в которых необходимы изменения.
* Бросает конструктивный вызов стандартным подходам и находит лучшие процессы для выполнения работы.

Примечательно, что, по мнению оценщиков, именно эти компетенции при высоком уровне владения ими (развитые навыки и экспертиза) окажут наибольшее влияние на общую [эффективность лидерства](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1986758-chem-nastoyaschie-lidery-otlichautsya-ot-imitatorov) оцениваемых. Прямые подчиненные в 73% случаев считают самым важным для своего руководителя развивать компетенцию «вдохновляет и мотивирует других на работу с высокой отдачей», на втором месте (68%) присутствует компетенция «ориентирован на результат».

Мы не можем указать точно, что является причиной такого [профиля руководителя в России](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1269807-portret-rossiiskogo-ceo), однако наш опыт позволяет отметить ряд факторов, которые, возможно, приводят к этому.

*1. Культура получения и предоставления обратной связи*. Для развития лидерских компетенций наличие честной и конструктивной обратной связи от подчиненных, коллег и руководителя является критически важным фактором. К сожалению, в большинстве российских компаний отсутствует такой инструмент, как система оценки по методу «360 градусов». Более того, там, где этот инструмент формально внедрен, он не дает нужного результата в силу ряда причин. Ключевыми, на наш взгляд, являются ошибки, возникающие при создании таких систем. Например, в большинстве систем при получении оценки компетенции «вдохновляет и мотивирует других на работу с высокой отдачей» на уровне 3,17 по 5-балльной шкале у руководителей не возникает понимания глубины проблемы, так как отсутствуют данные международного бенчмаркинга (этот уровень соответствует фатальному недостатку). А по причине того, что во многих компаниях разрабатывают компетенции со своими поведенческими индикаторами, у них нет возможности определить референтные значения для уровня фатального недостатка или выдающегося уровня.

*2. Система целей и оценки эффективности*. Мы крайне редко видели, чтобы в системы оценки руководителей в России включались такие параметры, как [мотивированность и вовлеченность сотрудников](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1986163-bolshe-vovlechennyh-sotrudnikov-a-zachem), ясное понимание ими целей и задач подразделения, открытость и честность коммуникации в подразделении, скорость решения проблем и тому подобные. Действительно, оценка этих параметров не столь проста, но именно они указывают на эффективность работы оцениваемого как руководителя, а не специалиста. Зачастую ключевой показатель эффективности руководителя приравнен к показателю эффективности подразделения и не проводятся различия между целями руководителя, которые должны быть связаны с совершенствованием деятельности его подразделения, и целями самого подразделения.

*3. Практика карьерного роста*. Традиционно в России повышение сотрудников в большей степени основывалось на их результатах, а не компетенциях. Несмотря на то, что во многих компаниях в России внедрены модели компетенций, на практике они редко являются основой для принятия решений о карьерном продвижении. Подавляющее большинство этих моделей слабо связаны с реалиями бизнеса и не основаны на статистических исследованиях, что приводит к закономерному скепсису со стороны руководства компаний.

*4. Структура затрат на обучение и развитие*. В целом расходы (в процентах от дохода) на обучение и развитие руководителей в России значительно уступают практике ведущих мировых компаний (в ведущих корпорациях мира этот показатель достигает 2% от валового дохода, а в лучших российских компаниях он не превышает 0,2%). Более того, в России компании тратят гораздо больший процент на развитие профессиональных и технических навыков. Что касается развития именно лидерских компетенций, то в большинстве случаев здесь отсутствует системный подход и последовательность.

Наши рекомендации читателям из России: будьте внимательны к своим потенциальным фатальным недостаткам, активно ищите способы получения обратной связи от подчиненных, коллег и руководителя. Наличие хотя бы одного фатального недостатка в числе шестнадцати отличительных компетенций полностью нивелируют ваши сильные стороны. Особое внимание стоит уделить именно лидерским компетенциям, так как, по статистике, они хуже всего развиты у руководителей в России.

# Современного лидера отличают те же качества, что двести лет тому назад

Алексей Ананьев

Богатство в России никогда не считалось добродетелью. Но наша страна и вся ее история с самых ранних времен связаны с активной реализацией предпринимательской инициативы. Всем, чего наше государство достигло на протяжении многих веков своей истории, оно в значительной степени обязано именно предпринимателям, независимо от того, как мы их будем называть — купцы, промышленники, торговцы. Частная инициатива была одним из определяющих, если не главным двигателем развития страны.

Чтобы достичь успеха в бизнесе, необходимо стратегическое видение, умение быстро принимать правильные решения. Желательно при этом, чтобы количество правильных решений было существенно выше, чем неправильных. И нужно быть порядочным человеком, выстраивать порядочные отношения с другими людьми. В свою очередь, современного лидера отличают те же качества, что и сто, двести лет тому назад. Он может увидеть возможности, которые для других не очевидны, убедить других людей в правильности своей точки зрения, и, что самое главное, он умеет в операционном плане свои идеи реализовать.

Нам кажется, что наша эпоха исключительная. Но как и в прошлом, сейчас очень важно не потерять связь со временем и техническим прогрессом, который задает вектор развития. И вместе с тем важно сохранить в себе ценности, которые имеют более долгосрочный характер. Не думаю, что каждый из нас действительно знает, какая у него персональная миссия. И можно, наверное, только пожалеть тех людей, кто говорит: это моя миссия. Не исключено, что они ошибаются. Нужно просто каждый день жить в соответствии со своими моральными принципами и добиваться результатов, пусть небольших, но каждый день, и Господь, как говорится, направит тебя и покажет, какая у тебя миссия.

# Остаться в живых: какие навыки надо освоить боссам, чтобы быть нужными через 10 лет

02.09.2017

Рабочая среда требует изменений как от рядовых сотрудников, так и от начальников. Те, кто не сможет приспособиться к новым вызовам цифровой экономики, будет выброшен на обочину, говорят футуристы.

Журнал [Fast Company](https://www.fastcompany.com/40451582/7-skills-managers-will-need-in-2025) собрал шесть навыков, которые уже сейчас должны осваивать руководители, чтобы гармонично вписаться в технологические процессы, которые будут происходить в ближайшем будущем.

**1. Управление технологиями**

Лиз Бентли, основатель консалтинговой фирмы по развитию лидерства Liz Bentley Associates, отмечает: технологии растут и будут продолжать расти вместе с нами. Традиционные подходы к ведению бизнеса отомрут. Это может создать определенные трудности у руководителей с управлением данными и конфиденциальностью.

Поэтому даже бизнесменам «старой закалки» придется спокойно относиться к внедрению новых технологий, прислушиваться к решениям, которые предлагает коллектив и действовать по зову времени.

**2. Подход «Я начальник» не работает**

Бентли отмечает, в ближайшем будущем коллективы будут практически на 100% состоять из представителей поколения Y. А это значит, что умному руководителю придется изменить свой подход в обращении с командой. Такое правило, как: «Я начальник, а вы меня все слушаетесь» работать не будет. Боссы должны научиться понимать самые главные потребности команды, а затем строить и развивать ее для удовлетворения этих потребностей.

**3. Оценка «мягких» навыков**

Руководители должны будут так же хорошо оценивать «мягкие» навыки кандидатов и сотрудников, как и их технические умения, говорит Рита Сантелли, генеральный директор консалтинговой фирмы Savvy и профессор Джорджтаунского университета.

У лучших сотрудников будет сильное критическое мышление и творческие навыки решения проблем, потому что темпы работы и дальше будут ускоряться. Руководители же должны уметь выявлять эти навыки у других, быть в курсе новых инструментов и механизмов, которые позволяют более точно оценивать эти качества в кандидатах и сотрудниках.

**4. Работа, ориентированная на результат**

Компании будут использовать больше элементов стратегии ROWE — работы, ориентированной на результат, — говорит Дженнифер Карренс, президент консалтинговой компании OnCore Management Solutions. Эта стратегия управления персоналом, созданная консультантами по трудовой среде Кали Ресслер и Джоди Томпсон, фокусируется на автономии и подотчетности.

Другими словами, задача хорошего босса XXI века — создать такую рабочую среду, которая не сильно завязана на то, где и как работают люди, а в которой успех измеряется на основе конкретной отдачи от каждого человека, говорит она.

Использование внештатных работников будет нарастать, и руководителям нужно будет иначе решать, как подбирать навыки, необходимые для достижения целей. По ее словам, нужно меньше думать о процессе и больше о результате.

**5. Открытость**

Построение культуры в нетрадиционных командах потребует новых уровней открытости и коммуникации, добавляет Карренс. Это традиционно трудно для руководителей.

Они занимают позицию вроде: «Так, с одной стороны, нужно защищать компанию, с другой — увеличивать число сотрудников и помогать им. Где черта, и по какую я сторону?» Они то и дело мечутся туда-сюда, не знают, что должно быть прозрачным, и раскрывают секреты компании, — говорит она.

Но секреты и лицемерие не могут существовать в мире, где все начинают видеть всё: от [зарплаты](http://ekb.dk.ru/wiki/zarplata#binding) и опыта работы до частных заметок. Чтобы работать, разнородным и распределенным командам нужны руководители, которым они могут доверять, даже если не могут встретиться с ними лично.

**6. Эмоциональный интеллект**

В последнее время эмоциональный интеллект уже привлек много внимания, но в течение следующих 8-10 лет он станет еще важнее.

Если IQ — это мера интеллекта, то EQ — это мера эмоционального интеллекта. Высокий EQ выступает синонимом самосознания, понимания ваших сильных и слабых сторон, готовности обращаться за помощью к коллегам и наставникам в их поиске, что, в свою очередь, позволит вам определить области, где необходимы улучшения, — говорит Крейг Дальзиэль, старший менеджер по технологическому найму фирмы Pearson Frank.

Люди с высоким EQ, как правило, обладают большей эмпатией. Это позволяет руководителям лучше оценивать то, что не работает в их командах, потому что они могут посмотреть на ситуацию с точки зрения других, говорит он.

# Дирижеры вместо командиров

Игорь Корганов

Футурологи и фантасты ХХ века ошибались. В начале нового тысячелетия человечество не покорило вселенную, не нашло принципиально новых источников неиссякаемой энергии, не победило болезни и голод. Революция произошла в такой, казалось бы, второстепенной области как коммуникации. Но именно благодаря цифровым технологиям цивилизация уже сейчас меняет себя изнутри. Человечество создало новую реальность, научилось жить в ней и строить принципиально новые системы связей и взаимоотношений.

Через несколько десятилетий цифровые технологии кардинально изменят все сферы человеческой жизни – от досуга и образования до науки, искусства и принципов ведения бизнеса. У поколения, рожденного в 2000-х, будут другие жизненные установки, модели поведения и стратегии управления. У лидеров будущего появятся новые подходы к решению задач. Чтобы сформировать эти подходы, нужно изучить ключевые факторы и понять законы, по которым будет функционировать общество через 30-50 лет. Чтобы воспитать достойных лидеров нового поколения, необходимо знать, кем и в какой среде они будут управлять.

Технический директор Google и известный футуролог Рэй Курцвейл публикует свои прогнозы с 1990-х годов. Многие из них уже сбылись – в 1990-м он предсказал, что компьютер победит чемпиона мира по шахматам, а в 1999-м предвидел появление дисплеев, встроенных в очки, и голосовых команд поисковикам. Как-никак Курцвейл трудится в самых высокотехнологичных компаниях, поэтому к его научно обоснованным пророчествам стоит прислушаться.

По мнению ученого, к 2020-му году компьютеры достигнут вычислительной мощности, сравнимой с человеческим мозгом. К 2029-му году машины смогут пройти тест Тьюринга, доказывающий наличие разума. В 2040-м поисковые системы станут основой для гаджетов, которые будут вживляться в человеческий организм, а пропускная способность интернета будет в 500 млн раз выше современной. В 2045-м году наступит эра технологической сингулярности, когда планета превратится в один большой компьютер, а технологии будут развиваться взрывными темпами.

Все это настолько сильно повлияет на цивилизацию, что **традиционная система отношений и иерархия в обществе в корне изменятся.**

Мир будущего останется многообразным, но при этом станет единым и взаимозависимым. Культуры разных наций не сольются, но от лидеров будущего потребуется общий подход и универсальные управленческие технологии.

К тому времени, когда компьютеры и роботы по уровню интеллекта сравняются с человеком, большая часть производства, торговли, сферы обслуживания и процессов жизнеобеспечения будет осуществляться машинами без нашего участия. Но это не означает, что машины оставят людей без работы.

Люди будущего станут более независимы в выборе образа жизни и трудоустройства, а система управления крупными структурами будет становиться все более плоской. Люди будут выполнять ту работу, на которую искусственный интеллект не способен в принципе. Сфера общения, обучение, коучинг, творческие профессии, работа, требующая интуитивных решений в нестандартных ситуациях, останутся за человеком. Да и сами люди, хочется верить, будут отдавать предпочтение общению друг с другом, а не с компьютерными программами.

Творческий и интеллектуальный потенциал огромного количества людей многократно вырастет. В условиях эффективной бездефицитной модели развития экономики человек будет обучаться новым специальностям всю жизнь, меняя профессии и места работы.

Что будет с людьми, у которых нет творческих способностей? Они будут их развивать. Потребность в интеллектуальном труде активизирует скрытый потенциал даже у тех, кто сегодня не чувствует себя конкурентоспособным в творческих профессиях. Люди склонны заниматься тем, что доступно. Когда потребность в физическом труде отпадет, огромные массы населения **будут вынуждены развиваться интеллектуально**. Последние исследования в области нейрофизиологии, в частности, открытие нейропластичности, выглядят в этом плане очень многообещающими.

В результате общий уровень развития интеллекта в обществе повысится, и большая часть населения будет заниматься тем, чем сейчас занята меньшая его часть, – умственным трудом. Даже если творческая работа не будет составлять львиную долю занятости для конкретного индивида, он сможет вносить свой оплачиваемый вклад в решение бизнес-задач посредством краудсорсинга. Это повлечет и резкое повышение требований к лидерам.

Рабочая среда руководителя будущего изменит традиционное понимание лидерства как отношений «начальник-подчиненный». Тотальный контроль и иерархия в бизнесе уйдут в прошлое, ведь те, кем управляют лидеры, станут более независимы, активны и требовательны.

Главная задача бизнес-лидеров будущего – создание творческой среды для людей, которых уже вряд ли можно будет назвать подчиненными или даже сотрудниками компании. Изменятся сами понятия «руководитель», «подчиненный», «наемный сотрудник». Это будут скорее партнеры, с которыми лидер взаимодействует на равных, не имея возможности принуждать их к труду.

Лидер перестанет быть командиром, а будет скорее дирижером, который координирует распределенные интеллектуальные ресурсы и вдохновляет сотрудников на достижение значимого для них результата. Лидер будущего должен стать в большей степени социологом и политтехнологом, способным оценить потенциал своей распределенной и многочисленной команды и направить ее творческую энергию на выполнение поставленных задач.

Мир будущего – это мир виртуального общения. Чтобы вдохновить и сплотить людей лидеру недостаточно будет обладать личным обаянием и ораторскими способностями. Лидер будущего должен точно определять эмоциональное состояние последователей (уже не подчиненных) по их поведению в сети. Это будет новый виток развития эмоционального интеллекта, адаптированного к новым условиям. Назовем этот навык виртуальным EI, или VEI. Культура и искусство виртуального общения станут основой лидерских стратегий, задача которых – объединять не людей, а их отдельные способности и мысли, вдохновлять представителей разных культур и социальных слоев на общие результаты.

Большинство нынешних лидеров бизнеса хотели бы видеть своих детей лидерами будущего. Но как их воспитать? Что должны для этого сделать родители, семья? Какая система образования сможет подготовить тех, кто будет вести за собой людей через 30-50 лет, в совершенно новых условиях, в мире, где изменятся привычные стандарты, связи и иерархия? Сегодня этими вопросами задаются не только родители, но и социологи, педагоги, психологи. Однозначных ответов и решений пока нет. Но если уже сейчас появилась потребность в этих ответах, значит, скоро появятся соответствующие методики и практики, а подготовка будущих лидеров, возможно, станет отдельным разделом прикладной науки.

**Об авторе. Игорь Корганов, старший тренер-консультант CBSD Thunderbird**

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |