



ЛИДЕР И ЕГО КОМАНДА

Андрей Волков, научный руководитель
бизнес-школы «Сколково»:
«В современных условиях принять
единственно правильное решение
и четко поставить цель практически
невозможно»

Андрей Евгеньевич, если воспользоваться параллелями с вашим альпинистским опытом, с чем корректнее сравнивать покорение вершины: с успехами в личной карьере руководителя или с командной работой?

На мой взгляд, личная карьера имеет мало общего с альпинизмом. Карьера связана с изменением социального статуса: мы идем по жизненному пути, перешагивая со ступеньки на ступеньку, переходя с одной должности на другую, соответственно, меняется наш социальный статус. Наиболее наглядно связь должности и статуса выражена в армии. В альпинизме же все совсем иначе. Восхождением не приобретаешь высокий социальный статус. Люди идут в горы для себя. И там важна именно совместная работа: либо мы достигаем вершины вместе, либо ее никто не достигает. К сожалению, в корпоративном мире бывает и наоборот, особенно

если для руководителя люди – это только средство.

Обычно перед командой кто-то ставит цель – это руководитель или лидер... В чем разница между ними? Откуда пришло это противопоставление?

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно понимать, в какой ситуации возникла сама концепция лидерства. Где-то с 60-х годов прошлого века жизнь стала стремительно усложняться. Это затронуло в первую очередь экономику и бизнес, где компании и корпорации управляют весьма сложными объектами. И таких объектов становится все больше. Очевидно, что сегодня в решении многих вопросов управления уже нельзя четко сформулировать задачу и получить то, что ты ожидаешь. Более того, руководитель зачастую даже не способен сформулировать, что точно нужно сделать. Очень часто приказы, или поручения, или просьбы, или рекомендации

звучат так: «Пойдите и сделайте так, чтобы было хорошо». И в силу той же сложности руководитель не может довести стоящие перед ним задачи до процедуры операции (возьми то, принеси сюда, поговори с этим, реши так, сделайте так). Он рассчитывает, что человек, которому ставится задача (а это может быть и подчиненный, и партнер), возьмет на себя все необходимое для реализации проекта: сам додумает, просчитает и построит весь процесс. Сложность задач привела к тому, что инициатива стала цениться выше, чем исполнительское искусство. А лидерство стало противопоставляться прямому руководству.

Получается, концепция лидерства разрушает ту самую модель идеального руководителя, в которой от него требуют прежде всего четкой постановки целей?

Можно сказать и так. Конечно, если руководитель может четко поставить цель, он должен это сделать. Но все дело в том, что в современной жизни на ряде позиций он этого сделать принципиально не может. Это реальность сегодняшнего дня: человек работает в многофакторной ситуации, где нужно учитывать ситуацию на рынке, финансы и новые продукты, новые технологии и политические режимы, санкции... И именно в такой сложной и изменчивой среде ему нужно принять решение и четко поставить цель. Это практически невозможно.

Все привыкли к тому, что лидер – это кто-то вроде супергероя, который всегда знает, что нужно делать и как...

Мы очень часто совершаем интеллектуальную ошибку, понимая лидерство как сумму особых интеллектуальных и психологических характеристик. Мы сосредоточены на человеческих качествах, когда говорим, что вот, например, Петя – это лидер, а Вася совсем не лидер. И если хотим усилить чьи-то лидерские качества, начинаем человека тренировать, тестировать,

Лидер – это человек, который готов в трудной ситуации сказать: «Я сделаю»

измерять... На мой взгляд, это некорректный подход, ведь дело не в человеке, а в ситуации и деятельности.

Так кто же такой лидер?

Лидер – это тот, кто понимает, что он не великий демиург, не Господь Бог, который должен все знать. Это человек, который готов в трудной ситуации сказать: «Я сделаю». Лидер подходит к задаче распределенным образом: пусть один думает про рынки, другой – про технологии, а я буду думать про взаимоотношения со стейкхолдерами. И если все эти люди будут иметь

общую картину, то смогут достичь больших результатов, чем если бы центр интеллектуальной работы и вся ответственность за принимаемые решения и действия находились на вершине иерархии.

Эту модель работы можно проиллюстрировать примером из альпинизма: в горах нельзя приказывать, любое решение должно быть принято совместно. И оно должно соответствовать общим целям, ценностям, взаимоотношениям и нашим умениям, что тоже очень важно. Ведь, если мы поставим цель, для достижения которой у нас нет умений, все рассыплется.

Как показывает практика, лидерские компетенции в нашей стране не так востребованы, как в западных странах...

Это вполне объяснимо. Для стран с сильной иерархической культурой (а мы были такой страной очень много лет) лидерство действительно несвойственно. Но тот сдвиг, который произошел в середине прошлого века, затронул и нашу страну. Вспомните реализацию атомного проекта, работа по которому началась в 1944 году, а уже через пять лет страна испытала первую атомную бомбу. Проект был реализован чрезвычайно быстро за счет именно командной работы, взаимодействия между разными учеными, а также



при непосредственном участии руководства страны. Самые разные специалисты были вынуждены работать вместе, им пришлось отказаться от традиционной иерархической структуры со всеми вытекающими обстоятельствами, например неприятной критикой в свой адрес.

Сегодня мы видим, что в тех российских компаниях, которые перешли на рыночный формат работы или встроились в международный бизнес, лидерство востребовано. Я там наблюдаю и делегирование полномочий, и распределение ответственности, и проявление инициативы, и командную работу. Именно так работают компании во всем мире. И постепенно начнут работать и у нас, даже в сфере государственного управления. Это всего лишь вопрос времени, просто мы позже вступили в эту игру.

В чем вы видите главные преимущества командного подхода?

В команде вся работа распределена. Каждый отвечает за свою часть, но при этом люди работают с пониманием финальной задачи, им не нужны приказы. Они работают сами, как будто это один человек! Можно привести в пример футбольную команду Германии, про которую говорят, что это «немецкая машина»: игроки взаимодействуют настолько слаженно, будто это шестеренки одного механизма. Это сравнение помогает понять важную вещь: один человек не может удержать в своем сознании всю многоаспектную сложность дела, за которое он должностным или личным образом отвечает.

Когда вы говорите о командном подходе, вы имеете в виду какие-то определенные уровни управленческой работы?

Никакой разницы между верхним и нижним уровнем нет, важнее понимать сложность операций. Есть позиции, где от вас не требуется ни сложных решений, ни уникальных качеств. А бывают ситуации, когда



семья позволяют ребенку это делать, то он растет быстрее.

С другой стороны, взрослых людей тренирует сама жизнь. Мы или берем на себя сложную задачу, либо говорим: «Нет, это не моя компетенция, я это не буду делать». Мы постоянно оказываемся на развилке и принимаем подобные решения.

Чем выше сложность задачи, тем востребованнее лидерство?

Лидерство – это функциональное место в деятельности. Одни могут занять это место, другие боятся туда шагнуть. Иногда это место лучше занять целой командой, если речь идет о таких позициях, как президент страны, губернатор региона, глава компании... Хороший руководитель понимает, что ему нужны не порученцы, а соратники и сотрудники, которые будут сами догадываться, что нужно делать, сами будут выстраивать свою деятельность так, как будто это они

нужна аналитика или большой объем человеческих коммуникаций – такая работа происходит не только в среде топ-менеджмента, но и спускается на «нижние» этажи: это может быть и уровень начальника отдела, и уровень заместителя директора департамента. Уровень не так важен. Хотя, как правило, наверх выталкивает человека, который способен работать в условиях хаоса, неопределенности и невозможности собрать исчерпывающую и точную информацию. Как показывает практика многих компаний, если человек способен психологически все это выдерживать, то сама жизнь его потихоньку начинает выдавливать наверх.

Как в человеке закладывается эта способность?

С одной стороны, определенные предпосылки создаются в детстве. Одно дело, когда за детей все реша-

Хороший руководитель понимает, что ему нужны не порученцы, а соратники и сотрудники, которые будут сами догадываться, что нужно делать, сами будут выстраивать свою деятельность так, как будто это они отвечают за все дело. Не он, а они!

ют взрослые и они приходят на все готовое. Другим же детям с раннего возраста разрешают рисковать, и они выходят во двор, дерутся, падают и набивают шишки, привыкают отстаивать свою точку зрения, выясняют, кто круче и кто собственник. И если педагоги или

отвечают за все дело. Не он, а они! Вот это явление и получило название лидерства. Поэтому сегодня университеты, бизнес-школы и школы управления сфокусированы на обсуждении смены управленческой парадигмы, перехода от четко поставленных

целей и однозначных поручений из жестко заданных функциональностей до неопределенности и неясности, с которыми легче справиться в командном режиме. Ведь результата все равно нужно достичь! Этот переход происходит и у нас, в нашей стране, на наших глазах. И дальше будет только сложнее.

Насколько трудно компаниям перестраиваться, чтобы начать работать в командном режиме?

Это необходимо. Но не всем это удастся. Вся история бизнеса показывает, что компании, которые не смогли трансформироваться, ушли с рынка. Возьмите список лучших компаний журнала Forbes, скажем, за последние 50 лет. Окажется, что 80% компаний уже нет.

Обычно к изменениям стимулирует конкурентная среда... А как быть тем компаниям, которые видят себя монополистами?

Сложно назвать компанию, которая не испытывает никаких внешних факторов давления. Просто давление может быть разным. Если взять, например, Российские железные дороги, то мы видим, как стремительно шел переток грузов и пассажиров на другие виды транспорта: автомобильный, авиацию... И при таком разнообразии альтернативных видов транспорта крайне непродуктивно видеть себя монополистом. Если вы будете так считать, мир точно обойдется без вас. Наконец, не будем забывать про опыт клиентов. Это тоже фактор давления. Если человек привык везде пользоваться высокими технологиями, то он захочет получить их и на железной дороге. Сегодня, например, в вагонах РЖД, как я успел заметить, провели Wi-Fi – это же прямое требование клиента, давление рынка, а не следствие каких-то внутренних технологических процессов. В этом смысле понятие «монополизм» очень условное. И руководителям так

называемых естественных монополий приходится много думать и работать над тем, как привлечь и удержать клиентов.

Чтобы удержать клиентов, нужно уметь меняться, подстраиваться под новые требования... В чем состоит основная сложность тех компаний, которые хотят внедрить новые подходы в работе у персонала?

Прежде чем говорить о людях, давайте решим следующий вопрос: а требуются ли от сотрудника какие-то новые действия? Если не требуются, то не надо никого беспокоить, пусть все делают то, что и раньше. Другое дело, если компания не достигает своих целей, тогда действительно нужно смотреть, что происходит не так. А после этого выяснится (и, к сожалению, это происходит довольно часто), что люди просто не готовы войти в новую картину, которую вы им нарисовали. Они привыкли делать то, что им хорошо знакомо. И тут для любой компании развилка: либо найти новых работников, либо сделать что-то такое, что заставит людей отказаться от того, что они умеют, в пользу того, что они не умеют. Вот в чем сложность! На этом этапе компании теряют много работников. Человеку нужно начать делать то, что он не знает, в чем он не уверен и в чем вероятность ошибки гораздо выше. Никто добровольно на это не пойдет, ведь за ошибки на рабочем месте не хвалят.

Что же делать?

Необходимо работать с культурой компании, создавать соответствующую атмосферу. Например, должно быть право на ошибку. Руководитель должен разрешать рисковать, принимать решения самостоятельно, анализировать причины допущенных ошибок и исправлять их. Появление этой культуры дает возможность огромному количеству людей себя проявить. Будут у этого издержки? Да, будут. Но будет и большой шаг вперед.



Российские и зарубежные компании ценят в менеджерах совершенно разные качества

Российский топ-менеджер

Возраст: 36–45 лет

Силен в



корпоративных финансах



в слияниях и поглощениях



в финансовом анализе



начинал карьеру в консалтинге или финансовой организации

Иностраный топ-менеджер

Возраст: около 50 лет

Силен в



лидерстве



командной работе



развитии новых продуктов



продажах

Неодинаковый набор качеств, которые управленцы указывают в профилях в LinkedIn, отражает разницу в развитии российского и западного бизнеса в последние 5–10 лет: наши компании росли за счет слияний и поглощений, присоединения активов, а западные – за счет инноваций и выхода на новые рынки.

Источник: МШУ «Сколково» (на основании анализа 2800 профилей российских и зарубежных управленцев из соцсети LinkedIn).

В области транспорта право на ошибку – это вряд ли хорошая идея...

Да, это так. Такова специфика отрасли. Везде есть свои нюансы. Есть часть бизнеса, где все должно быть по регламенту. Но есть, например, и сфера управления, где деятельность невозможно свести к регламентным работам. Каким регламентам подчиняется давление рынка? А ведь эти требования необходимо учитывать, их нужно анализировать, схематизировать, моделировать, рассчитывать, принимать решения, а потом корректировать свои действия. И далее – следующий цикл. Эта работа требует от сотрудника особых качеств. Даже в армии происходит такая модернизация. Посмотрите на регулярные армии, которые сложились к окончанию Второй мировой войны, и на современные боевые операции. Они требуют малых групп и высококвали-

фицированной подготовки. Все больше так называемых сил специального назначения. Что это такое? Это люди, которые должны принимать решение на месте и действовать согласно ситуации, а не тому приказу, который им поставят. Такому подразделению ставят задачу, а как они ее будут решать, никто не говорит. В бизнесе

происходит то же самое: вы сами должны выработать решение.

Как формировать команду, которая сможет решать такого рода задачи? Это инициатива лидера?

Думаю, что здесь двойной процесс. Кто-то должен сделать первый шаг и сказать: «Ребята, у нас есть новая задача». Так происходит везде: и у альпинистов, и в большой компании. Должен найтись человек, который готов нарисовать картину будущего, а потом внутри этой картины поставить цель. Допустим, он скажет так: «Нам нужно выйти на рынок перевозок и в течение двух лет на этом рынке отхватить 10%». Лидер должен сказать следующее: «Будущее не будет продолжением настоящего». Сам по себе этот факт звучит просто, но, по сути, это очень смелая вещь, потому что мы все живем в базовой гипотезе, что завтра будет точно таким же, как сегодня, только с небольшими вариациями. Иначе у нас все время был бы нервный стресс.

И на эту инициативу должен кто-то откликнуться?

Люди сразу разделятся на две группы. Одни про себя скажут так: «Ну вот, еще одна задача, а ведь мы и с другими не можем справиться»... А другие начинают ассоциировать себя с новой картиной будущего.

Должно быть право на ошибку. Руководитель должен разрешать рисковать, принимать решения самостоятельно, анализировать причины допущенных ошибок и исправлять их

Тот, кто прорисовывает картину будущего, и те, кто решает связать себя с этим будущим, и есть структура, из которой рождается команда. Когда дело рутинизируется и обрстет регулярными процедурами и операциями, команда будет не нужна. Нужно будет просто выполнять свою работу, и тогда команда становится избыточным элементом. Таким образом, команда – это всегда временная структура, и определяется она не какими-то особыми человеческими взаимоотношениями, а тем делом, ради которого она возникла.

Вы отметили, что для становления лидера важна та обстановка, в которой он развивается. А насколько важно управленческое образование? Существует довольно устойчивое мнение, что хороший руководитель в обязательном порядке должен пройти все начальные должности...

Познакомьтесь с тем, как обстоит дело на линии, – это хорошо. Но что делать в том случае, если человек знает, как обстоят дела внизу, но не понимает, как принимать решения и разговаривать с людьми?

У нас, к сожалению, в образовательной системе сильно чувствуется влияние индустриальной эпохи. Человек заканчивает отраслевой вуз и постепенно поднимается по карьерной лестнице. Ничего плохого в инженерном образовании нет. Это очень качественное образование. Но это другая работа, это другой тип мышления. И модели, которые у вас хорошо получались в инженерии, математике и физике, не переносятся по копирке на человеческую деятельность.

В современном мире все устроено по-другому, по крайней мере на протяжении последних 50 лет. Чтобы попасть наверх, стать руководителем, идут специальным треком. Если проанализировать опыт лидеров крупнейших мировых компаний, то окажется, что большинство руководителей имеют хорошую гуманитарную подготовку. Очень часто это юридическая подготовка, часто – финансовая. Дело в том,

Важное свойство, которое необходимо руководителю, – смотреть на себя со стороны, видеть себя действующим и говорящим, рефлексировать. Нереплексивный человек прямолинеен и груб

что университетское образование дает человеку широкий кругозор, аналитические навыки, прививает определенную культуру мышления. Эти компетенции поставить очень тяжело, но именно они нужны для выполнения той работы по формированию команды и решению сложных задач, о которой я говорил раньше.

И довольно редко руководители имеют инженерное образование. Прямую корреляцию между инженерным образованием и статусом вы не увидите. Если вы хороший инженер, отлично понимаете все про технику, то вы можете стать главным инженером. И все. Потому что для работы с людьми нужны другие компетенции и другая практика. И их надо развивать отдельно.

Командная работа требует определенных правил в коммуникации, и прежде всего уважения друг к другу. Однако зачастую подчиненные жалуются на грубость руководителей, их эгоизм, отсутствие эмпатии...

Эта ситуация вполне естественна. И связана она с тем, что у руководителя, который поднялся на следующую ступеньку карьерной лестницы, резко выросли объемы задач и их сложность. И внимание человека концентрируется на этих задачах, а не на коллегах и подчиненных. Мы слышим жалобы, что начальник «стал невнимательным, игнорирует, не отвечает на мои письма и звонки». На самом деле он остался

таким, каким был изначально, с ним ничего не произошло. Изменился не он – изменилась его деятельность. Он не стал плохим, не потерял эмпатию или способность к общению. У него просто на это не остается времени.

Как руководителю разобратся с этой ситуацией, что вы можете посоветовать?

Универсального лекарства нет. Но ряд шагов он должен предпринять. Во-первых, часть своего функционала руководитель должен делегировать другим. Во-вторых, у руководителя есть интеллектуальное лекарство – это рефлексия. Он должен понимать себя и причины своего поведения, уметь видеть себя со стороны. Когда он рывкает и все бегут, он должен подумать: «А отчего это я рывкаю?» Он должен подумать в этот самый момент, потому что дальше у него опять не будет времени. Это важное свойство, которое необходимо руководителю, – смотреть на себя со стороны, видеть себя действующим и говорящим, рефлексировать. Нереплексивный человек прямолинеен и груб. Он не видит, что говорит и как говорит, только действует. Он не понимает, что оказался неизбежной жертвой ситуации: жизнь поменялась, его деятельность поменялась, его должность поменялась, а он остался прежним. Если не включать самоанализ, то дальше будет все хуже и хуже.