

№ 1 (10)

А

ЖУРНАЛ ДЛЯ ТЕХ, КТО НЕ СТОИТ НА МЕСТЕ

АЛГОРИТМ

ЯНВАРЬ – МАРТ 2013 г.

УСПЕХА



ТЕМА НОМЕРА

ОБРАЗОВАНИЕ

СБОИ В СИСТЕМЕ: КТО ВИНОВАТ И ЧТО ДЕЛАТЬ?

БИЗНЕС

Тактика и стратегия

Что делается в России для решения проблем в системе образования

БИЗНЕС

Такая важная дружба

Чем примечательно сотрудничество между российским бизнесом и вузами

люди

Знания из Сети

Факторы построения успешной системы дистанционного обучения

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

Правила жизни

Одного из главных учителей генерального директора РУСАЛа

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ КОМПАНИИ



РУСАЛ



22

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

46_Правила жизни Олега Виханского

«Никогда и ничего не просите. В особенности у тех, кто сильнее вас...»

51_Ему все возрасты покорны...

Какой возраст можно считать идеальным для получения диплома MBA?

О ПОЛЕЗНОМ

54_Сон в летний полдень

Книга о том, как превратить пустые совещания в эффективные.

55_Бить или не бить?

Книга об основах управления персоналом, которую должен прочесть каждый руководитель.

56_Учебник практической магии

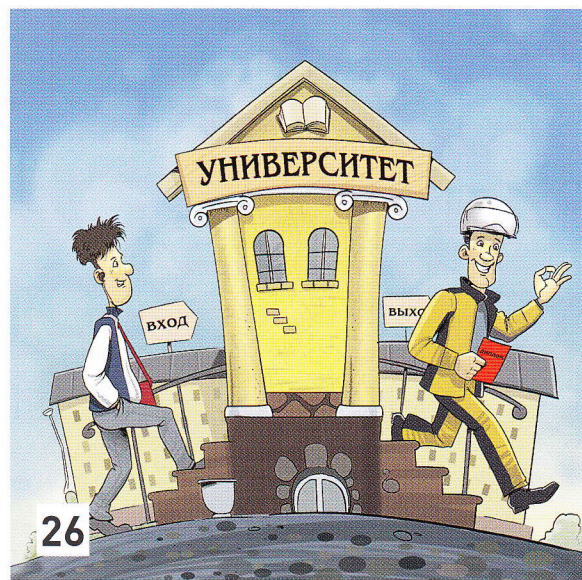
Научит говорить так, чтобы вас слышали.

57_На старт! Внимание...

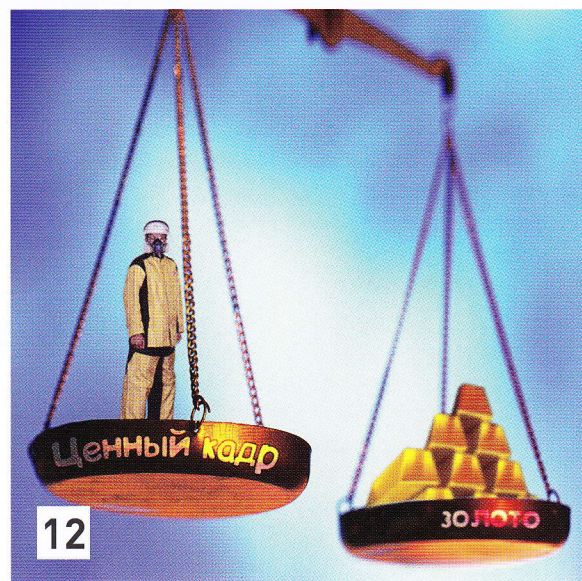
Простые упражнения на концентрацию внимания.

60_Правила в офисе

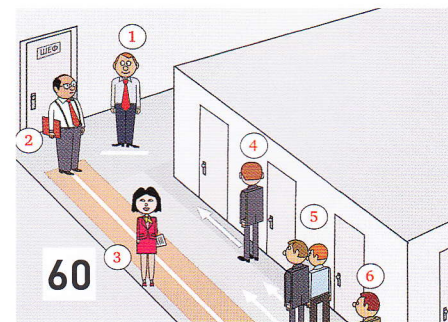
Железные правила перемещения по офису от Владимира Ненашева.



26



12



60

Олег Самуилович Виханский – один из основоположников и лидеров российской школы менеджмента. Декан Высшей школы бизнеса МГУ им. М. В. Ломоносова, основатель и генеральный директор Института комплексных стратегических исследований, автор первого на русском языке учебника по менеджменту (1993 г.). Преподавал в качестве визитинг-профессора в Северо-Восточном университете (Бостон, США) и Высшей школе международного менеджмента Университета Аояма Гакуин (Токио, Япония). Председатель совета директоров компании «Ингосстрах».



Правила жизни

Олега Виханского

ЗАПИСАЛА: Анастасия Бибикина

Все судьбоносные решения в моей жизни были, по сути своей, иррациональны. В науку я пришел почти случайно. В школе я очень увлекался математикой и физикой. Это было начало 60-х годов: освоение космоса, изучение ядра, открытие новых элементарных частиц... Физика тогда доминировала, и в дискуссии между «физиками» и «лириками» я очень жестко был на стороне физиков. Ну и, значит, собирался я поступать на физфак МГУ. Вместе с другом: мы еще со школы решили, что вдвоем будем поступать. А потом я с этим моим другом резко разошелся по морально-этическому поводу и решил, что не пойду вместе с ним на физфак. И тут как раз в МГУ открылось отделение экономической кибернетики. Кибернетика в то время вообще неясная была дисциплина, но мне представлялась чем-то необычным и увлекательным. В общем, я на это отделение и пошел. И поступил. Хотя огромный был конкурс – 30 человек на место. Тогда это был запредельно высокий конкурс. Или вот еще пример, когда я преподавал в Америке в начале 90-х годов. Я знал, что происходит в России, – приезжал сюда. Видел, что здесь на ящиках торгуют, костры жгут на улице, голодуха. А в Америке все было налажено, платят хорошо, в университете академическая атмосфера – в общем, жизнь была замечательная. Бросить все это и вернуться в Россию – в то время это было абсолютно нелепым решением. Но я взял – и вернулся. Я и Японией точно так же, против всякой формальной логики, занялся. Я тогда в МГУ был аспирантом на кафедре управления. И познакомился с аспиранткой из Японии, собирался на ней жениться. Меня предупреждали, что если я хочу остаться в МГУ, то не следует жениться. Логичным было бы отступить, потому что я тогда в общежитии жил, у меня даже угла своего не было, и вылет из университета автоматически означал, что я останусь на улице. Вместо этого я ответил, что не понимаю, как связаны между собой моя женитьба и дальнейшая работа в МГУ. Мы подали заявление в ЗАГС, а через пару дней была комиссия по распределению, где мне сказали, что меня не оставляют в МГУ. Хотя до этого было место, на которое я должен был пойти работать. Было очень много трудностей, но я до сих пор не сомневаюсь, что принял абсолютно правильное решение.

Или еще раньше, после окончания факультета, я вдруг решил уйти из кибернетики в новую лабораторию проблем управления, которую открыл Гавриил Попов*. Надо мной тогда все смеялись, шутили: «Куда ты пошел? Решать, как столы и стулья расставлять, как людей по комнатам рассаживать? Там же нет науки». Никто ведь тогда не знал ничего про менеджмент в стране. А меня вот потянуло. Мне говорили: «Ты сделал грубейшую ошибку. Ты отличный математик, у тебя в этой сфере большие перспективы, в стране развивается экономико-математическое направление, совершенствуется государственное планирование. За этим будущее». А теперь скажите, где все это?

* Гавриил Попов – советский экономист и российский политик. Первый мэр Москвы (1991 – 1992 гг.). В данный момент – советник мэра Москвы С. С. Собянина на общественных началах. – *Примеч. ред.*

Люди, которые живут исключительно рационально, – это несчастные люди, им место только в какой-нибудь закрытой лаборатории, где можно иметь дело исключительно с формально-логическими процессами. Вот, например, Олег Владимирович [Дерипаска]. Вы думаете, он в списке Forbes, потому что он всегда исключительно рационален? У него, действительно, потрясающе развита левая половина головного мозга. Думаю, он мог бы быть замечательным ученым. Но при этом он обладает качеством, которое я считаю главным для любого менеджера, – пронизательностью. А это, конечно, исключительно эмоциональная составляющая. Олег способен увидеть то, что скрыто. И с первого взгляда находит ключ к каждому человеку.

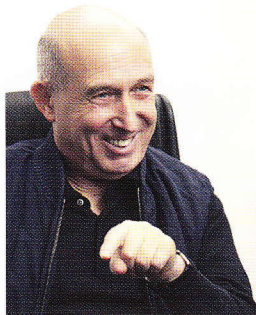
Самые сильные и успешные люди – это те, у которых хорошо развито правое, если так можно выразиться, эмоциональное полушарие. Это даже с точки зрения нейрофизиологии легко объяснимо: эмоциональная составляющая мозга человека реагирует, грубо говоря, в 12 раз быстрее, чем рациональная. Так в нас эволюцией было заложено. Поэтому выигрывают всегда те, у кого развит эмоциональный интеллект, кто больше «прислушивается» к своим эмоциям. Но при этом нужно научиться их контролировать, иначе вместо лидера мы получим истерика.

Все, чего добиваются люди, они добиваются через других людей. Поэтому успешным всегда будет тот, кто в состоянии быстро выстроить взаимодействие с «контрагентами» совершенно разных типов. В людях все возможности и люди же являются источником угроз, трудностей, источником появления разного рода барьеров и ограничений. Выстроили отношения с людьми, добились взаимопонимания – и вы победитель. Нет – вы неудачник. Это, пожалуй, единственный универсальный закон менеджмента и бизнеса в целом.

Наш недостаток в том, что мы думаем только в рамках линейного мышления: «плохо» – «хорошо», «правильно» – «неправильно». Поэтому нам кажется, что в жизни полно парадоксов. Но это не так. Большинство парадоксов, с которыми нам приходится сталкиваться, чисто логические, а не реальные, не жизненные. Стоит отказаться от этой «аристотелевской логики», от ложных предпосылок, заключающихся в том, что мир логичен, как тут же все встает на свои места.

Чтобы стать успешным, достаточно всего одного инструмента под названием ЛОМ. Что это такое? Это любопытство, одержимость и мечта. Такая аббревиатура. Если у тебя есть ЛОМ, ты добьешься всего, чего пожелаешь. А если нет хотя бы одного из ингредиентов, шансы на успех невелики. Если у тебя нет мечты, ты обязательно в какой-то момент остановишься, решив, что цель не стоит затрачиваемых усилий. Если ты не одержим чем-то, ты не сможешь других увлечь своими идеями. А любопытство, стремление к познанию – это вообще единственный универсальный стимул, который движет нас вперед.

Деньги никогда не были и не будут универсальным мотиватором. То, что деньгами можно мотивировать всех, – это одно из самых глубоких и примитивных заблуждений, которые прописаны во всех учебниках. Понимаете, все традиционные теории, объясняющие поведение человека, базировались на так называемом бихевиоризме, который имел крайне ограниченный научный инструментарий. По сути, там было только внешнее наблюдение за поведением человека – и после него сразу же следовали выводы. А когда в 80-е годы ученые наконец залезли в мозг в прямом смысле этого слова, оказалось, что все эти бихевиористские теории во многом совершенно несостоятельны. И сейчас уже вполне убедительно доказано, что у каждого человека есть собственный, индивидуальный барьер с точки зрения материальных стимулов. И как только этот барьер пройден, дальнейшее увеличение стимула приводит к тому, что человек начинает работать не лучше, а, наоборот, хуже. К примеру, если предложить совершенно голодному человеку булочку за работу, он согласится. Как только первая булочка съедена, нужно повышать стимул – то есть обещать



НУЖНО ОБЩАТЬСЯ С ПРАВИЛЬНЫМИ ЛЮДЬМИ – И У ВАС БУДЕТ ПРАВИЛЬНЫЙ ОПЫТ. ОБЩАЕТЕСЬ С УСПЕШНЫМИ ЛЮДЬМИ – САМИ СТАНЕТЕ УСПЕШНЫМ

уже не одну, а две булочки. Однако, как только у человека произойдет полное насыщение, он откажется работать, даже если пообещать ему вагон булок. Прimitивно, но это реальность. Поэтому, когда вам говорят: «Заплатите больше, и я вам все сделаю по высшему разряду», не верьте. Во-первых, неизвестно, есть ли достаточная квалификация. А во-вторых, это в принципе «неправильный» человек.

Природа заложила в нас всего три механизма обучения. Первый – это чисто генетический механизм: кто-то быстрее адаптируется, кто-то – медленнее. Второй – это механизм наблюдения, поэтому очень важно, с кем ты общаешься: учишься у того, за кем наблюдаешь. Нужно общаться с правильными людьми – и у вас будет правильный опыт. Общаетесь с успешными людьми – через какое-то время сами станете успешным, общаетесь с лузерами – станете лузером. Потому что будете повторять их ошибки. И третий механизм – это собственный опыт. Ничего другого, никаких других механизмов обучения вообще не существует.

Я – азартный человек. Азартный человек, вопреки всеобщему убеждению, реже проигрывает. Если ты азартен, ты проигрываешь иногда много. Но в итоге ты все равно в выигрыше – по крайней мере, с точки зрения получения нового опыта. На мой взгляд, азартность и одержимость – близнецы-братья. Невозможно быть одержимым, если ты не азартен.

Когда я писал свой первый учебник по менеджменту, я первым делом посмотрел все другие учебники и понял, что надо сделать по-другому. Я вообще считаю, что любой руководитель должен в первую очередь думать о том, как сделать по-другому. Это очень важный принцип успеха в жизни. Поэтому такое качество, как критическое мышление, сейчас выдвинулось на первый план при оценке менеджеров.

Не надо бояться быть другим. Я, например, когда стал председателем совета директоров «Ингосстраха» и пришел в первый раз на заседание, был белой вороной. Там же все финансисты: они в костюмах, галстуках, запонки с камнями. А я галстуки не ношу. Да и костюмы редко. Сначала на меня странно смотрели. А в последнее время прихожу на заседания – а там большинство без галстуков. Потому что так на самом деле комфортнее, проще работать. Многим людям тоже все эти условности не нравятся, но они боятся поменять статус-кво. Зато, если появится кто-то, кто сделает эту революцию за них, они с удовольствием присоединятся.

Учителя – это не те, кто учат предмету. Учителя – это те, кто меняют вашу жизнь. У меня в жизни было, по сути, всего четыре учителя. Первый – моя мама. Она была очень жестким человеком:

НИКОГДА И НИЧЕГО НЕ ПРОСИТЕ! НИКОГДА И НИЧЕГО, И В ОСОБЕННОСТИ У ТЕХ, КТО СИЛЬНЕЕ ВАС. САМИ ПРЕДЛОЖАТ И САМИ ВСЕ ДАДУТ

пережила и раскулачивание, и голод, и ссылку, и войну. Но она заложила в меня главные морально-этические принципы. Мама моя, кстати, до сих пор жива, ей сейчас 100 лет. Вторым моим учителем был Гавриил Попов: он на меня очень большое влияние оказал, на мои взгляды, подходы, видение. Третий мой учитель – моя жена. Она из меня, без преувеличения, сделала цивилизованного человека. Я ведь сам по себе – простой человек, я бы даже сказал, brutальный, который все рушит, не признает норм и стандартов (*улыбается*). А моя жена была первой, кто привил мне нормы и правила этикета. Тем более этикета японского, который в десятки раз строже западного. А четвертым своим учителем я считаю Олега Дерипаска. Мы с ним знакомы уже 17 лет. Он ко мне приехал в МГУ, когда прочел мой учебник по менеджменту. И предложил работать вместе. Я согласился. Сначала мы строили структуру «Сибирского алюминия». Помню, при первой встрече Олег нарисовал на доске набор разрозненных бизнесов, предприятий и решал, что делать со всем этим хозяйством. Тогда я предложил ему идею, как выстроить менеджмент в такой компании на основе стратегических единиц бизнеса. Ему понравилось. А потом, когда система уже заработала, он попросил меня оценить своих сотрудников. Затем был уже более сложный проект: возникла идея вертикально интегрированной компании. Тогда построили Объединенную компанию «Сибирский алюминий». Олег, возможно, многому у меня научился. Но и я очень многому учился у него. И хочу сказать, что я до встречи с ним и я сейчас – это два разных человека. До знакомства с Дерипаска я был теоретиком, человеком, который руководствовался только академическим видением. Теперь же я больше практик, вижу менеджмент и бизнес с реальной стороны. Но в гораздо большей мере, чем просто понимание бизнеса, я научился у него тому, как быть руководителем, как взаимодействовать с очень разными людьми.

Я верю, что счастливый случай у нас случается практически каждый день. Если нам кажется, что его нет, – дело в нас самих. Во-первых, чтобы счастливый случай стал счастливым случаем на практике, необходимо это почувствовать, увидеть скрытые возможности. Во-вторых, надо быть готовым отказаться от того, что еще пять минут до «накатившегося» на вас счастливого случая казалось вам тем путем, по которому следует идти, и решиться на что-то новое, еще неясное. Это в определенной степени авантюризм, романтика. Я категорически не приемлю позицию «не повезло» или «не хватило удачи». Все – в нас самих. В способности увидеть, рискнуть и, конечно же, суметь добиться.

Самый лучший совет, который я получил в жизни, мне дал Михаил Афанасьевич Булгаков. Помните, как Воланд говорил Маргарите: «Никогда и ничего не просите! Никогда и ничего, и в особенности у тех, кто сильнее вас. Сами предложат и сами все дадут». Я это прочитал, когда был аспирантом первого года, и, помню, Гавриилу Попову рассказал. А он отвечает: «Да что ты слушаешь! Этот твой Булгаков пишет одно, а сам Сталина просил...» Но мне все равно, что там у кого Булгаков просил: я эту фразу запомнил и взял для себя в качестве ключевого жизненного лозунга. И уже сейчас, с высоты своих лет, могу точно сказать: не просите. Действительно, предложат и дадут. А если не дадут – так, значит, и не нужно оно вам на самом-то деле.