

РАЗВОРОТ

Издательский дом «Компаньон» и банк «Урал ФД» представляют совместный проект — эксклюзивные интервью с ведущими российскими экспертами



Владимир Преображенский: Всякое начальствование — это лишь плата за возможность делать любимое дело

Каждый руководитель всегда думает о действиях и сценариях, способных обеспечить не только успешное развитие компании в настоящем, но и стабильное процветание в будущем. Как это осуществить? На что сделать ставку? Какие управленческие инструменты и технологии использовать? Обо всём этом заместитель председателя правления банка «Урал ФД» **Леонид Морозов** поговорил с человеком, признанным одним из лучших финансовых директоров России, за плечами которого — опыт работы на руководящих должностях в Инкомбанке, а также в компаниях «Вымпелком», «Вимм-Билль-Данн», СУЭК.

— Владимир Владимирович, вы всегда идёте на шаг впереди других, угадывая тенденции будущего. На ваш взгляд, что делает возможным такое опережающее движение? Чем должен обладать человек, чтобы быть всегда впереди?

— Несмотря на всю сложность вопроса, ответ на него чрезвычайно прост: для того, чтобы двигаться вперед, нужно одна очень сильная вещь — любопытство. Чтобы убедиться в этом, достаточно вспомнить примеры тех, кому это удавалось. Это были люди, которых просто жгло изнутри, они хотели узнать и сделать больше.

Почему это так важно? Потому что любознательность открывает дорогу воображению, а как только ты в состоянии вообразить — а это значит помыслить что-то несуществующее сегодня и то, что ты не можешь почувствовать через сенсоры, — это и есть первый шаг к тому, чтобы придумать новое. И всё это начинается с любознательности.

Основные способности к тому, чтобы быть любознательным, закладываются с 6 до 13 лет, когда ребёнок обрёл себя как самость, у него появился первый опыт дисциплины, но он ещё не «улетел» в гормональную бурю подросткового периода. Мне кажется, реальная и даже одна из ключевых проблем страны в том, что мы упускаем в большинстве школ этот возраст. В результате потенциал тех ребят, которые входят в жизнь, оказывается значительно ниже.

Можно ли развивать в себе любознательность, когда находишься уже не в школьном возрасте? Да. Более того, количество возможностей для того, чтобы быть любознательным, колоссально. Существенную помощь в этом может оказать в том числе интернет.

Мне в своё время помогли две вещи. Первая — вместе с супругой мы закончили школу скорочтения, что позволяет работать с текстом по-другому, сканируя страницу целиком. Конечно,

степень глубины усвоения материала падает, но с точки зрения открытия тех областей, на которые надо посмотреть и в которые потом углубиться, это колossalная помощь.

Второе — каждый день выделять 30–40 минут на свободный поиск в интернете. У меня получается 15 минут в начале дня и полчаса вечером. И это оказывается чрезвычайно полезно. Я нахожу массу ответов. У меня есть подборка «Разное», куда я гружаю всё, что хочу посмотреть и проверить. Потратить секундочку, чтобы зафиксировать тему, а потом при необходимости к ней вернуться — вот это и есть любознательность. И тогда вдруг ты видишь, что в каких-то вещах ты начинаешь быстрее, чем другие, ориентироваться в происходящем.

— Да, любознательность — действительно важное качество. Но ведь практически каждый человек назовет себя любознательным, что не всегда подкрепляется его реальными действиями. Есть ли критерий того, что он совершает что-то действительно новое? А не повторяет чутко изменённое старое?

— Если первый шаг в настоящем созидании — это воображение, то второй шаг — творчество как таковое. Реальное творчество возникает тогда, когда ты на основании того, что вообразил, создаёшь что-то конкретное. И вот это вновь созданное, реальное можно измерить и оценить. По отношению к тому, что уже существует, оно новое или не новое? Удалось ли человеку выскочить за прежнюю границу? Настоящее мерило именно в этом. Новое или старое воображение — оценить невозможно. Когда ты вообразил, и это кристаллизовалось в изделии, в замысле, в бумаге, в процессе — вот тогда, глядя на это, можно сказать: «Да, вижу — новое».

Ну и ещё одна важная вещь. Бывают ситуации, когда что-то, уже открытое в одном месте, вдруг оказывается новым

и мощнейшим прорывом в месте другом. И мне кажется, что это не менее важно, чем выход за пределы того, что человечество уже изобрело. Вся история строилась на способности эффективно повторить. И последние 1,5 млн лет умение научиться у такого, как ты, сделало человека человеком. Поэтому не надо стесняться инноваций, которые вроде бы повторяют то, что сделано в другом месте и в другой отрасли. Это также заслуживает уважения.

— Имея опыт работы в разных отраслях экономики, что вы считаете главным в деятельности руководителя?

— Жизнь дала мне два небесполезных размышления. Первое — всякое начальствование это лишь плата за возможность делать любимое дело. В тот момент времени, когда эта плата становится чрезмерной, надо бросать начальствование. Ведь это только кажется, что человек, находящийся наверху пирамиды, — самый защищённый и самый сильный. На самом деле всё гораздо сложнее.

К тебе постоянно обращён миллион взглядов, и ты всегда понимаешь, как много от тебя ожидают: здесь надо поддержать, здесь помочь решить, а на это — вовремя отреагировать. И какой бы ты ни был небожитель, это то, от чего ты не можешь отвертеться и заслониться заместителем. И эту мысль полезно помнить. Мне она всегда помогала. И когда я чувствовал, что возникает перебор, я находил формулу поведения, которая позволяла эту часть начальствования снизить.

К примеру, следующие 15 лет я для себя решил преподавать и консультировать. Мое ощущение баланса между начальствованием и любимым делом привело меня к этому.

А второй вывод — самыми важными качествами для руководителя являются способности а) воодушевлять и б) делить ответственность. Эти две вещи находятся во взаимосвязи. Когда ты придумываешь что-то вместе с командой, то стараешься, чтобы каждый открывал для себя и для компании новые границы. Ты воодушевляешь, даже немного провоцируешь, стараясь зажечь искорку, которая будет двигать человека к новым свершениям и подталкивать его идти на определённый риск, потому что всякое изменение в больших организациях — это потенциальный риск, стрессы и т. д.

Обе эти способности руководителю надо в себе развивать. Воодушевлять не просто, ты не можешь всего лишь сказать: «Давай! Делай!» Нет, этого недостаточно. Способы воодушевления для всех

людей очень разные: кому-то надо едва намекнуть: «Смотри, а женщины уже (помните, как в том кино «Семь стариков и одна девушка») в баскетбол играют!» А для другого это никак не сработает — для него намного важней что-то совсем иное.

Что же касается деления ответственности, то надо понимать, что её нельзя разделить, если ты не знаешь, что делает воодушевлённый тобой человек, если ты не вникаешь в то, как выглядит замысел его бизнес-проекта, насколько точно он оценил потенциальные риски, насколько поддержан ресурсами из других подразделений.

Делить ответственность — это прямая и самая важная работа руководителя. В ней есть и элементы контроля, и планирования, и многое другое — всё в совокупности. Основная идея — чтобы тот, кого ты воодушевил, понимал, что у него за плечами есть поддержка, и если что-то пойдёт не так, он не окажется один.

Когда руководитель это делает, тогда развитие компании идёт совсем по-другому, качественно и количественно.

Самые интересные моменты в моей жизни были, когда меня считали партнёром, на которого можно положиться.

И как только вы начали видеть свою роль как человека, который воодушевляет и делит ответственность, ваш дневной ритм начинает меняться. Вы понимаете, на что вам есть смысл тратить время, а на что нет. Увы, осознание этого приходит не сразу, но это делает работу (и жизнь!) более интересной.

— Можете ли вы выделить какие-то технологии, инструменты, методы, которые обеспечивают возможность компаниям и людям идти в ногу со временем?

— Да, могу. Первое — различные формы сценарного планирования и способов думания о будущем. Их все объединяет решение одной-единственной задачи — переключение мозгов с вопроса «случится — не случится» на вопрос «а что я буду делать, если это случится».

Самое сложное для человека — поверить в сценарий. Стоит нам услышать информацию о том, что, например, цены на нефть могут измениться на 10%, как мы тут же включаемся в дискуссию — случится или не случится, каков процент вероятности и т. д., и т. п. Тогда как способность переключиться на вопрос «А что я буду делать, если это случится?» открывает совершенно новое представление о том, что происходит в корпорации, куда ей надо двигаться.