

разной национальности, у каждого из которых, несмотря на общий бэкграунд, есть вполне значимые особенности, способы работать. Например, способы принятия решений — здесь многое поменялось, и ответы на вопрос «Почему ты принимаешь именно такое решение, какова твоя логика, как ты это делаешь и почему ты делаешь именно так?» — бывают очень важны. Нужны специальные знания и специальные умения для того, чтобы быть в такой среде эффективным. Я бы особенно выделил именно вопрос о технологии принятия решений: это то, чему теперь умеют учить, это то, что теперь поддается исследованию и проектированию.

В бывшей советской управленческой культуре все это работало немного иначе, там была важна вертикализация управления и старший менеджмент в компании мог быть уверен, что люди вообще не должны принимать решения выше определенного уровня. Сейчас мы имеем возможность обучать менеджеров строить модели принятия решений и анализировать структуру принятых решений — это довольно важно.

Наконец, третья сфера, в которой поменялось очень многое, если не все, и есть современное состояние знаний, отличное от предыдущих уровней — это управление качеством. Вам просто физически необходимо теперь быть уверенным, что высокозатратный проект, от которого зависит множество других корпоративных процессов, не будет поставлен под угрозу из-за проблем с качеством. Во многом управление качеством сейчас является критически важным для процессов расширения бизнеса.

Р: Имея большой опыт и в преподавании, и в менеджерской работе и в России, и в других странах, — разделяете ли вы мнение о том, что российская корпоративная культура существенно отличается от, скажем, европейской, и это следует учитывать?

Ж.-М. С.: Для меня таких различий, по существу, нет, я их особенно не наблюдаю. В России все очень ориентировано на использование и применение именно лучших мировых практик, и в этом смысле двадцатилетнее развитие российского бизнеса привело к тому, что по существу в крупных компаниях я никаких особенностей корпоративной культуры, отличающих именно Россию, не вижу. Кроме того, в целом крайне позитивно для России то, с чем я постоянно сталкиваюсь в работе по программам бизнес-школы «Сколково» EMBA и MBA — люди, работающие по этим программам, как правило, имеют очень хорошее образование. Это довольно важно.

Вообще, я бы склонен был считать, что различий больше в подходах, в оценках, но не в том, что составляет проектный менеджмент. В компаниях в России, в Китае, в Бразилии, на Ближнем Востоке могут по-разному подходить к концептуальному описанию процесса, но делать они будут, как правило, совершенно одно и то же, и в международных компаниях довольно хорошо это знают — стандартизация подходов, трансляция их из разных бизнес-культур сейчас не является критической проблемой.

Р: Повторюсь с вопросом — и все же почему всему этому учиться и учить именно в России?

Ж.-М. С.: Россия — это место, где есть большой бизнес. Учиться у тех, кто этим занят, в том месте, где это происходит, — это, я полагаю, вообще правильная вещь.

Интервью взял ДМИТРИЙ БУТРИН

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Марат Атнашев, ЕВРАЗ, вице-президент по крупным проектам:

— Многие компании до сих пор не понимают, что самый лучший советчик и критик для проекта — другой менеджер проекта. Ни один контролер, никакой аналитик не задаст тех вопросов, которые задаст другой менеджер. Мы в нашей компании ставили эксперименты. Например, переход реального проекта с фазы на фазу, его утверждение выносится вроде бы на академическую такую дискуссию — на форум проектных менеджеров. 30 или 40 подкованных проектных менеджеров камня на камне могут не оставить от того, что спокойно прошло бы на заседании совета директоров или инвестиционного комитета, и зададут те практические вопросы, которые никогда не были бы заданы.

В какой-то момент, когда я еще работал в ТНК-ВР, мы поняли, что нам нужно развивать компетенции наших сотрудников по управлению крупными проектами, развивать сообщество людей, которые управляют крупными проектами. В России даже на сегодняшний день проектное управление не самая сильная компетенция, между тем экономика страны и успех отдельного бизнеса все больше опираются на инвестиционные про-

ПРАВИЛА ЖИЗНИ

ВСЯКАЯ ЖИЗНЬ СОСТОИТ ИЗ ПИСАНЫХ И НЕПИСАНЫХ ПРАВИЛ — НЕОБХОДИМОСТЬ ИНОГДА ФОРМУЛИРОВАТЬ ЭТОТ НАБОР ЕСТЬ ТОЖЕ СВОЕГО РОДА ПРАВИЛО. АНДРЕЙ РАППОРТ, ПРЕЗИДЕНТ МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО», — О ТОМ, КАКИМИ МАКСИМАМИ И ПРИНЦИПАМИ ОН РУКОВОДСТВУЕТСЯ В СВОЕЙ ПОВСЕДНЕВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Еще в школе думал поступать на философский. Но после армии поступил на экономику: мне казалось, что это часть философии — о том, зачем и как мы живем, а это главный вопрос моей жизни.

Бывают гениальные управленцы, как Форд. Таких мало. Остальным надо просто уметь пользоваться моделями, позволяющим принимать правильные управленческие решения. Ищите ошибки, проникайте в суть бизнеса.

Самое главное и сложное в управлении — это управление людьми. Люди непредсказуемы, а управленец должен уметь делать прогноз, каким путем каждый сотрудник пойдет к поставленной цели. И чем ты выше в организации, чем больше твой коллектив, тем выше степень непредсказуемости, тем сложнее процесс управления.

С сотрудниками строите отношения на взаимных требованиях. Вы требуете, чтобы я вам зарплату платил, а я буду требовать, чтобы вы выполняли свою работу. Важно: требования управленца к себе должны быть выше, чем требования к подчиненным.

Когда слишком много знаешь, начинаешь многого бояться. В этом смысле некомпетентным проще.

Никогда не работайте с людьми, которые не уважают и считают дураками ваших друзей.

Мне неинтересно просто заключать сделки по зарабатыванию денег: я всегда хотел заниматься только тем бизнесом, которому мог помочь вырасти во что-то значительное, занять позицию на рынке.

В каждом деле нужна стратегия. Нельзя заниматься просто зарабатыванием денег, нужно стремиться к большему.

К деньгам нельзя относиться серьезно — они не должны быть целью. Если тебе что-то отдадут за десятую часть от стоимости, не обязательно покупать. Дешевизна — не тот критерий, по которому нужно ориентироваться.

Я считаю, что собственником бизнеса и менеджером должны быть разные люди. Когда ты делаешь что-то для себя, ты не можешь делать так же эффективно, как когда ты это делаешь для кого-то другого. Собственность и менеджменты должны быть разделены. В России, к сожалению, такой культуры нет.

Как изменить эту страну? Только через образование. Мы в бизнес-школе «Сколково» формируем тех людей, которые будут руководить изменениями, управлять десятками тысяч людей, влиять на экономику страны и мира.

Я не терплю конкуренции внутри. Если я отвечаю за что-то, я готов и буду нести ответственность, и мне не нужны какие-то соревнования. Внешние враги могут быть, но внутри все должны быть вместе.

Ключевая задача менеджера — работа с людьми. С ними надо говорить, их нужно настраивать на необходимую волну, привлекать к некой идеологии. Другими словами, нужно работать над их мировоззрением в рамках организации.

екты. Естественно, мы думали о том, чтобы обратиться с подобным запросом в западные бизнес-школы, тем более у ТНК-ВР уже тогда было историческое сотрудничество с INSEAD. Но тут был прагматический подход. «Сколково» по доступу к качественной профессуре не хуже, материальная база прекрасная, все рядом, и, конечно, удобнее делать программу, ведь обеспечить участие в ней топ-менеджмента тоже проще. И, пожалуй, решающий фактор — руководство «Сколково» считало для себя создание подобной программы, ориентированной на реальные инвестиционные проекты, приоритетной задачей, понимало перспективу этого направления для своего бизнеса. Поэтому «Сколково» было выбрано базовым академическим партнером в решении этой задачи, и меньше чем через год мы создали совместную Академию крупных проектов ТНК-ВР, которая успешно существует до сих пор.

Уже на тот момент в России было много курсов по управлению проектами, но они развивали базовые прикладные навыки и экспертизу по узким направлениям проектного менеджмента. Там учат, как правильно составить график, как его оптимизировать с помощью различ-



АЛЕКСАНДРА МОУРАЦА / ФОТО ИРИНА САС

Цените свою команду. Это не просто люди, это таланты, истории, связь. Купить или продать команду нельзя, ее можно только создать.

Жить — ставить цели и добиваться их — лишь ради того, чтобы доказать кому-то свою правоту и силу, мне кажется, глупое занятие.

В семье не работают те же принципы, что в бизнесе. Вот дети — ими нельзя управлять, нельзя навязывать свои модели, их только любить можно. А в любви нет требований. ■

ИСПОЛЬЗОВАНЫ МАТЕРИАЛЫ ОТКРЫТЫХ ИСТОЧНИКОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ FORBES, GO INSIDE, ЖУРНАЛА CEO

ных инструментов, пользоваться конкретным программным продуктом, как корректно оценить бюджет, управлять изменениями, контролировать документооборот.

Корпоративная программа в бизнес-школе «Сколково» позволяет достичь намного большего: она помогает обмениваться опытом и расширять коллективное представление менеджеров больших проектов о том, как нужно организовывать работу с проектом, управлять людьми, преодолевать препятствия, на ней люди узнают, что может привести к краху проекта, как оценивать успех на разных этапах. Впрочем, даже такой разносторонний подход не был решающим. Для нас решающим стало то, что программа стала площадкой по обмену опытом. Каждая компания, естественно, хочет, чтобы управление проектами подчинялось стандартным нормам, чтобы ее сотрудники говорили на одном языке. Важно было из разрозненного опыта каждого руководителя сформировать коллективный опыт. Создать сообщество, в котором люди начинают чувствовать, что они управляют процессом и могут формировать законы, как управлять проектами в компании.