

«ВСТРЕТИВ В СУББОТУ НА УЛИЦЕ, НЕ УЗНАЕТЕ»

ЛУЧШЕ ВСЕХ С ФУНКЦИЕЙ ГЛАВЫ КОМПАНИИ СПРАВЛЯЮТСЯ ЛЮДИ, ОДНОВРЕМЕННО ОБЛАДАЮЩИЕ ВРОЖДЕННЫМ ТАЛАНТОМ, ОБРАЗОВАНИЕМ И ОПЫТОМ, УВЕРЕН РЕКТОР БИЗНЕС-ШКОЛЫ ИМИСП ЯРОСЛАВ ПАВЛОВ. ШКОЛА — ТОЖЕ БИЗНЕС, КОТОРЫМ НУЖНО УПРАВЛЯТЬ. КАКОЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ АКТУАЛЕН В РУКОВОДСТВЕ ЕЮ, СОБСТВЕННЫМ БИЗНЕСОМ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНЬЮ, ГОСПОДИН ПАВЛОВ ПОВЕДАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ ВЕРОНИКЕ ЗУБАНОВОЙ.

BUSINESS GUIDE: Помогают ли профессиональные знания справляться с кризисом?

ЯРОСЛАВ ПАВЛОВ: Мы в своей работе используем то, чему учим других. В 2020 году была небольшая просадка по финансам, но удержать ситуацию удалось. В 2021-м ИМИСП смог обеспечить рост по сравнению с докризисным годом. Мы сильно изменились внутри: омолодился управленческий состав, внедряются новые бизнес-процессы, реализуется новая стратегия — экосистемный подход. Пополнился и продолжает расти список совместных проектов в разных направлениях с различными организациями: бизнес, НКО, вузы, музеи. Увеличивается количество программ, улучшаются финансовые показатели. В этом смысле мы точно не сапожки без сапог.

BG: Как подбираете тех, кто учит будущих менеджеров?

Я. П.: Принцип подбора преподавателей прост: нам нужны те, кто обладает глубокими фундаментальными знаниями и при этом погружен в практический контекст, может связать теорию и практику и хорошо донести это до слушателей.

BG: А вообще, менеджер — это талант, образование, «терпение и труд»?

Я. П.: Менеджер — это в первую очередь функция. И лучше всех с ее выполнением будет справляться человек, который одновременно обладает как врожденными талантами управленца, так и образованием в сочетании с опытом. Без таланта можно достичь ограниченного успеха, набраться опыта, в том числе в процессе обучения. Но без инструментария, который дает обучение менеджменту, хорошими управленцами могут быть единицы, исключительные гении. Считаю, что залог успеха — это сочетание таланта, опыта и отработанных в хорошей бизнес-школе управленческих знаний и навыков.

BG: А какими личностными характеристиками должен обладать успешный управленец?

Я. П.: Главное — гибкость и системность мышления. Он должен видеть систему целиком, видеть многообразие вариантов, оценивать вероятность и последствия разных решений. Кроме того, важно умение играть вдолгую, идти к цели, которая «где-то там». Все это требует поддержки конкретными навыками: критическое мышление, анализ, синтез, стратегирование.

Кроме того, для руководителя важны коммуникативные способности. Нельзя построить бизнес, не умея работать с цифрами, но и без умения работать с людьми руководителем не стать. Навыки совместной работы, высокий эмоциональный интеллект, некое человеческое очарование — без этого управленцу будет крайне тяжело.



СЕРГЕЙ КРОТОВ

BG: Какие новые тренды вы наблюдаете в менеджменте?

Я. П.: Я бы выделил массовый приток концепций и инструментов из IT-отрасли. Часто это классические теории менеджмента, которые прошли через IT-компании и переродились в обновленные инструменты, наиболее соответствующие современности. В эту плеяду входят Agile, новые подходы к стратегированию, OKR, продакт-менеджмент, к которому ИМИСП сейчас тоже приходит, принятие решений на основе данных. Активно внедряются, конечно, и плоды IT-отрасли — цифровизация бизнеса.

И бизнес-школе ИМИСП, и моему собственному бизнесу эти вещи подходят, поэтому я их использую. Но важно не увлекаться. Я сам айтишник, но прекрасно понимаю, что при текущем развитии технологий эффективность работы определяют все равно люди.

BG: Кадры решают все?

Я. П.: Безусловно. Самые классные стратегии, дальновидные планы, сложные и хитрые маркетинговые подходы, идеи организации производства, идеальные процедуры — все это разбивается о некомпетентных, немотивированных, незаинтересованных, невовлеченных людей. При этом криво-косо собранная компания, в которой есть замотивированные, увлеченные люди, готовые пахать, вкладываться и добиваться результата, через массу препятствий чего-то да достигнет.

BG: Как руководитель может на это повлиять?

Я. П.: Святая обязанность руководителя — давать работу тем, кому это нужно и интересно. Важно не придумывать какие-то мифические вещи, а вместе с топ-менеджерами определять вектор развития компании и способы достижения поставленных целей. А дальше — находить соответствующих задачам людей, придавать их работе смысл, наделять их полномочиями и ответственностью и поддерживать их, чтобы они успешно выполняли эти задачи и реализовывали в них себя.

BG: Как вы мотивируете сотрудников?

Я. П.: Основным инструментом для меня является общение. Я стремлюсь понять, чего хочет человек, какие у него цели, интересы, стремления, таланты, что получается лучше. А дальше — выстраивать соответствие между человеком и работой. Потому что самое плохое, что можно сделать, — это экстраверта, общительного, стремящегося к взаимодействию с людьми, посадить выстраивать маркетинговую аналитику и, наоборот, заставить интроверта, предпочитающего работу за компьютером с цифрами, заставлять каждый день общаться с сотнями людей. Можно, наверное, из обоих выбить разными инструментами результат, но это будет бессмысленно и даже в какой-то степени жестоко. Это несколько утрированный пример, но он отражает суть.

Мотивировать того, у кого нет внутреннего желания что-то делать, — самая адская работа для любого руководи-

ля. И абсолютно бесперспективная. Это подрывает мотивацию в других людях и, в конечном счете, мотивацию самого руководителя. Таких сотрудников нужно либо передвигать на позиции, где у них будет внутренняя мотивация, либо вообще убирать из компании.

BG: Кого точно не возьмете в команду?

Я. П.: Предпочитаю не работать с людьми, у которых низкий уровень этики и нет, скажем так, природной чести. Если есть два кандидата, один из которых еще не обучен, но способный и хороший человек, а второй обладает всеми необходимыми профессиональными компетенциями, но человек подлый, — я выберу первого и вложусь в его рост.

BG: Что вам ближе: руководить или быть руководимым?

Я. П.: Наверное, нужно сказать сначала «правильную» фразу, что хороший руководитель должен уметь быть хорошим подчиненным. Надеюсь, подчиняться у меня тоже получается, но мне ближе руководить — брать на себя полномочия и ответственность. Я некомфортно себя чувствую, когда ни за что не отвечаю. Управленческая работа соответствует моим внутренним психологическим потребностям.

BG: Отличается ли ваше поведение в офисе и вне его, в «обычной» жизни?

Я. П.: Общая линия поведения, наверное, нет. Принципиальные вещи остаются неизменными: я беру на себя ответственность — за то, что делаю; за взаимодействие с партнерами; за результат, — стремлюсь к принятию решений, хотя все-таки пытаюсь не злоупотреблять, стараюсь развиваться сам и помогать развиваться тем, кто рядом: и в ИМИСП, и в собственном бизнесе, и в семье.

А форматы коммуникации и поведенческие модели отличаются, причем не только в офисе и личной жизни, но и в разных офисах. В ИМИСП как ректор я веду себя и общаюсь с людьми одним образом, в своем бизнесе — совершенно по-другому. Потому что бизнес-школа и IT-компания — это разные корпоративные культуры, соответственно, и я разный. В повседневной жизни я демократичен. Думаю, если вы встретите меня на улице в субботу, вам не сразу придет в голову, чем я занимаюсь.

BG: Кстати, о субботе: как находите и проводите свободное время?

Я. П.: Нахожу волевым решением: без баланса можно очень быстро выгореть. Стараюсь не доводить до ситуации, когда приходится работать по выходным. В субботу я чаще всего работаю хотя бы полдня. По-настоящему выходной у меня один — воскресенье. Но я всегда стараюсь выделять время на отдых. Необязательно на лежание на диване, хотя это иногда тоже бывает полезно. Обязательно — на семью, спорт и творчество. ■