

Образ будущего лидера Якутии глазами консультанта международного класса



Каждый хочет управлять и быть лидером, но не каждому это легко дается. В мире происходят глобальные изменения, и в первую очередь пересматриваются взгляды на основные принципы управления и умение руководить людьми. Само время повышает требования к руководителям всех уровней. Чтобы осветить эти вопросы, к нам в республику прибыл консультант международного класса, преподающий в ведущих бизнес-школах России и Германии – Шавкатжон Каххаров. Он специализируется на работе с руководящим составом по вопросам развития лидерских и управленческих компетенций. Согласно его опыту без эмоций и личной мотивации развития компетенций не бывает. Причем его «фишка» заключается в том, что он не читает лекции, он работает с живой аудиторией и помогает создать такое пространство, где люди начинают осознавать свои компетенции и сам этот процесс начинает их вовлекать. Для leader.ykt.ru он дал эксклюзивное интервью, в котором он рассказал о последних мировых тенденциях в развитии руководителей.

- Расскажите немного о себе, где вы учились, как вы вообще стали коучером?

- Так уж получилось, что образование я получил и в России и в Европе. Закончил очень хороший российский ВУЗ, если точнее, то Ростовский государственный университет. После

этого мне повезло, я поехал в Германию, где я параллельно с учебой и с моим первым рабочим местом мог войти в западную культуру, ну и конечно ощутил на себе высокие масштабы, которые ставит немецкое отношение к труду. Мне повезло еще и тем, что моим первым наставником был немецкий профессор, который возглавлял организацию, в которой я начал работать. Это был руководитель очень высокого класса. У него я многому научился. Он мне дал тот багаж знаний, который я сейчас использую в процессе своей работы и в обучении. В Германии я жил с начала девяностых годов, с тех пор тема компетенций в руководстве людьми и организациями является одной из основных в моей жизни.

На самом деле у моей профессии пока даже нет названия, то чем я занимаюсь нельзя назвать классическим пониманием слова «коучер». Я мало занимаюсь развитием людей в индивидуальном порядке, как это делают классические коучеры. Я скорее консультант, который работает с компетенциями и создает среду для развития необходимых для успешного руководителя внутренних установок и личностных качеств. В первую очередь я нацелен на топ-руководителей, которые потом задают тон и определяют направление развития и стратегии организаций и компаний. Развитие компетенций, это та область, которую должен курировать топ-менеджмент.

- Мы слышали что вы занимаетесь своей работой в самых разных точках мира. Какие страны вы посетили в рамках своей работы?

- Как представитель немецкой компании я очень интенсивно работаю с коллегами в Австрии и в Швейцарии. Сейчас, наряду с Россией, в которой мы работаем более десяти лет, мы активно сотрудничаем с Казахстаном. Начали общаться с партнерами из стран Азии, в частности Китаем и Гонг-Конгом, у нас уже имеются методика на китайском языке. Но по своей специализации мы конечно настроены на страны СНГ, языки и культуры которых нам близки и где мы хотели бы быть полезными прежде всего. И тут у нас всех непечатый край работы.

- Вы уже несколько дней находитесь в нашей республике и общались с местными людьми. Расскажите, какое у вас сложилось впечатление?

- Когда я собрался в Якутию, мои коллеги, особенно из Гамбурга удивились, что я лечу, как оказалось в один из самых холодных крупных городов мира, чем, как оказалось Якутск и является. И когда я общался с вашими земляками, меня стали предупреждать уже в Москве: «Шавкатжон, здесь люди очень своеобразные. Они добрые, и они очень открытые для общения, но они воспринимают новых людей с долей скептицизма и для раскрытия им нужно время». Такие слова говорили мне несколько ваших земляков, независимо друг от друга. У меня сложилось совершенно противоположное впечатление - здесь живут люди открытые, желающие развиваться и готовые общаться. Здесь людям нужно не больше времени для открытого общения, чем в других регионах. Первое что я заметил, это улыбки на лицах людей, а сама атмосфера приятная и вполне рабочая.

- Как вы думаете, какие качества должны быть основополагающими для лидера?

- Прежде всего нужно уяснить, о каком лидере идет речь. Есть несколько понятий слова «лидер». Одни понимают это под традиционной трактовкой. Это лидер, который станет во главе определенной задачи и показывает в каком направлении надо идти. И все следуют за ним. В этом случае таланты людей, их «коллективный разум» и их компетенции

используются не в полной мере. Если мы говорим о современном лидере, то тут с этим уже намного лучше. И такой лидер вообще-то уже особый человек, который совмещает в себе два качества. Первое, это парадоксальное качество - он скромный, даже незаметный. Другим качеством является то, что он может добиваться своего. У него получается влиять на людей так, что и работа движется, и результаты есть и люди развиваются и хотят общей цели достичь. Но таких людей в природе совсем немного. Поэтому я считаю, что нужно направить наши усилия не столько на развитие лидеров, а сколько на повышения уровня профессионализма руководителей. Настоящий лидер в состоянии помочь себе сам, иначе какой это лидер.

Одним из важных качеств современных лидеров и является создание таких условий, когда большое количество людей вовлекается не просто в обучение, а в развитие своих компетенций руководителей. Это такие руководители, которые умеют работать над собой и умеют организовать работу своих сотрудников результативно, в благоприятном рабочем климате. Когда получаешь критическую массу таких профессионалов, это сразу благотворно влияет на экономику, благосостояния региона и страны. Конечно, надо выявлять людей с потенциалом современных лидеров и продвигать их. Именно они должны попадать в кадровые резервы. Но им также нужно обучаться и развивать свои компетенции руководителя. Но с другой стороны если у лидеров не будет критической массы подготовленных менеджеров и руководителей, то толку от них будет немного.

- Хотелось бы узнать ваше мнение по следующему вопросу: после получения определенной базы, человек должен заниматься самообразованием или же он должен получать их сидя за партой?

- Самообразование и развитие своих компетенций, это одни из самых моих больших увлечений. Сегодня, когда все знания человечества планеты удваиваются каждые пять лет (в 18-ом веке это происходило каждые 100 лет), обучение в любой из доступных ее форм уже вопрос неотложный. Современный человек не может не развиваться. Причем сама форма обучения не так важна, главное чтобы это был непрерывный процесс. Таковы требования к современному человеку в наши дни. Развитие должно быть таким же естественным процессом как и дыхание.

Самым главным в обучении является наша активная внутренняя установка на самообразование. То, что мы обучаемся не только для получения знаний, красивого сертификата или престижного диплома, а для того чтобы уметь делать свое дело, двигать процессы и людей, быстро и умело управлять изменениями вокруг нас. А для этого нужно завести свои внутренние драйверы. Это сильное желание использовать полученные знания на практике, желание быть полезным для других, получать признание за свой вклад в общее дело, чувствовать уважение людей, которые развивают себя и помогают другим. Поэтому обучение и развитие компетенций всегда связаны с эмоциями, нашими мотивами, нашими ценностями – обучение должно задевать вас за живое, это должно быть важным и ценным для вас. Хорошей новостью является и то, что самообучению и саморазвитию нет границ. Еще 20 лет назад думали, что мозг взрослого человека ограничен в своих возможностях обучаться. Сегодня мы знаем возраст человека не является границей в нашем развитии, т.е. 70 летний дедушка из якутского улуса конечно же может овладеть немецким языком. Тут весь вопрос насколько это задевает его эмоционально и насколько важно и ценно ему это умение. Если он влюбится в красивую 70 летнюю немку и уедет к ней в какой-нибудь городок на юге Германии, то через 6 месяцев он заговори на немецком. Самообразование – это эмоции и активная жизненная позиция!

- А какой форме обучение будет максимально эффективно?

- Конечно это может быть и классическое обучение за партой и в аудитории, и обучение на рабочем месте (job-embedded), создания площадок по обмену опытом (experience-based learning) с привлечением инновационных, игровых или интерактивных технологий. Конечно и комбинации этих форм и методов для каждого человека будет своей, ведь мы все по-разному воспринимаем материал, у нас разные условия и жизни, и работы. В наших мероприятиях мы прежде всего заботимся не о формах, а о создании атмосферы и пространства, где люди рационально и эмоционально чувствуют свои сильные стороны и области роста. Для руководителей важно собираться в группы и обмениваться опытом, совместно отрабатывать качества, необходимые руководителю. Если, к примеру, человеку сложно общаться, то этому нужно учиться. А научится он, если эмоционально осознает, почему ему что-то в общении дается легко и что мешает ему. А для этого хорошо бы увидеть свою личную предрасположенность в том, как руководитель настроен на компромисс, важно ли лично для него уважение людей, не страдает ли он тем, что привык всегда настаивать на своей точке зрения и т.д. Если мы знаем свою предрасположенность и поведенческие ориентиры, которые уже укоренились в нас, то отработка правильных навыков и поведения на практике это уже вопрос техники. Поэтому мы стараемся обеспечить руководителей предварительной диагностикой их личностных предрасположенностей и ориентиров. Работать над собой легче и веселее, если знаешь свои личностные качества и общишься с другими руководителями, т.е. постоянно получаешь и даешь обратную связь. Ведь многие руководители зачастую сидят на своей территории, им не хватает коммуникации друг с другом. А умения общаться, выстраивать связи, ставить цели, учиться себя мотивировать и работать с людьми, т.е. те умения, которые нужны и вашим руководителям, развиваются в той среде, где люди знакомятся с успешными практиками и могут практически взаимодействовать друг с другом.

Развитие компетенции – это развитие на уровне эмоций. Если тема саморазвития, улучшение своих лидерских и управленческих компетенций не задевает за живое, то мы остаемся еще на уровне знаний. Но чтобы обеспечить результаты мы с уровня владения знаниями должны выйти на уровень умений их применять. И только тогда, когда в нас загорится большое желание, эти умения переводить в постоянные действия, только в этом случае мы можем говорить об сформированной компетенции, которые превращаются в своего рода привычку. Эффективный руководитель всегда имеет «нужные привычки» и из него быстрее получается современный лидер. Ведь сейчас в мире совсем другие приоритеты. Чтобы быть успешным, нужно уметь не только организовать работу людей но и дать им возможность увидеть ее результаты и гордиться ими. Люди не только должны зарабатывать на хлеб, но и получать удовольствие от своей работы.

- Какие изменения произошли в практике российского менеджмента в последние годы?

- В менеджменте наблюдается поворот в ценностях, он поворачивается лицом к человеку. Компании и руководители все чаще замечают, что основная ценность любой организации – это люди. Правда об этом говорили всегда, теперь же это начинает перетекать в конкретные действия. Слава Богу, концепция односторонней ориентации, когда учитываются только интересы акционеров и получение прибыли все чаще ставится под

вопрос. Хоть и с трудом, но изменения прослеживаются, люди начинают об этом говорить и, соответственно, действовать.

Потребуется какое-то время, но рано или поздно наберется достаточное количество руководителей, которые смогут внедрить это в культуру своих организаций. То же самое происходит и на Западе. В последние годы, особенно после кризиса, приходит понимание, что слепое следование интересам капитала и повышение прибыли могут больше повредить, если мы не учитываем другие группы интересов: потребителей, государство, а так же собственных сотрудников. Если мы занимаемся развитием своих людей и создаем хорошие условия, где люди могут работать с полной самоотдачей, то автоматически получаем качественные услуги и товары, которые удовлетворяют клиентов. Это выгодно для всех сторон и в первую очередь для самих акционеров. Если мы будем воспитывать менеджеров с такими установками, то такой подход оправдывается. В концех концов, результат любой деятельности всегда обеспечивают люди.

- Что касается руководителей – чиновников, какие традиционные отрицательными качества есть у Российского чиновничества?

- Мы сфокусированы на сильных сторонах, а слабые и отрицательные мы хоть и замечаем, но относимся к ним по другому. Даже называем иначе - «области роста». При таком подходе меняется отношение к проблемным местам. Если смотреть на это под таким углом, то мы сразу будем видеть что же должно идти в рост. У чиновников «области роста» довольно заметны, они являются общими для многих стран.

Что касается отличительного качества, в рамках одного проекта, проведенного в Твери, были изучены личностные качества чиновников и руководителей частных компаний. Результаты показали, что между ними была заметная разница. У чиновников заметна сильная ориентация на соблюдение субординации, в то время как бизнесмены, показали себя более независимыми и гибкими. Это и не удивительно. Ведь наши компетенции соответствуют той деятельности и тому контексту, который определяет их. Можно сказать что компетенции – это требования той культуры и той структуры, в которой я должен быть успешен. Если эти требования учитывают интересы всех сторон и настроены на реализацию потенциала людей, то мы сможем развить достаточное количество профессиональных руководителей и достаточное количество современных лидеров.

- Отличается ли уровень профессионализма руководителей в центре России и в регионах?

- Я думаю, что этот показатель зависит не от географического местоположения, а от рабочих условий, культуры отношений и управления. Если руководителю в регионе повезло попасть в организацию, где он может расти профессионально, то разницы никакой не будет. Не стоит забывать, что и в столице хватает малоэффективных организаций, где отсутствует культура отношений и управления. Поэтому я не стал бы говорить о разнице между региональными и столичными руководителями, а сфокусировал внимание на то, что эффективный руководитель - он эффективен везде. Где этот фокус есть, там и выше профессионализм!

- В наши дни подрастающее поколение отличается большими амбициями. Некоторые молодые специалисты не хотят закрепляться на родной земле и мечтают о работе в

центральной части России, а то и за границей. Каким образом можно предотвратить это явление?

- И здесь основное решение в эмоциях и личных мотивах. У руководителей должна болеть душа и иметься огромное желание, чтобы люди оставались жить и работать в своем регионе. Если это эмоционально "задевает" ваше руководство, только тогда найдется и энергия, и драйв, чтобы предпринять все усилия и создавать условия для самореализации молодых людей, чтобы они оставались на своей земле и видели свое развитие именно тут. Для этого и важно, чтобы местные лидеры в регионах научились "выходить за рамки своей тарелки", а некоторые просто проснулись. Нужно создавать такую среду и такую культуру, чтобы люди хотели в ней оставаться. Тут важно переосмысление ценностей и мотивов. Эта тема сейчас остро стоит во всех регионах. Можно даже сказать эта тема глобальная. Поэтому в нашей работе с руководителями мы первым делом всегда интересуемся именно их ценностями, мотивами, их внутренними установками и их жизненной позицией. Если такая живая ценность у них есть, то для ваших руководителей важно обеспечить для своей молодежи перспективу, площадки, где они могут расти и развиваться, использовать свои таланты, видеть результаты своих усилий и гордиться своим регионом. Тогда будут и нужные действия, и нужные результаты. Если такой ценности нет, то все останется на уровне слов и деклараций. Поэтому и начинать развитие мы рекомендуем всегда с руководителей и их ценностей, ведь именно от них идет и позитивный и негативный посыл.

- Каким вы видите образ будущих лидеров Якутии?

- Настоящий лидер Якутии это тот, кто болеет душой и сердцем за будущее своего региона, своей родины. Он обладает ценностями, мотивами и качествами профессионального руководителя, знающего свое дело и умеющего развивать людей. Именно таких людей нужно продвигать. Лидер всегда гордится за себя, за свой регион и своих людей, он открыт новому, желает постоянно развиваться и прививает эти качества окружающим. И чтобы таких лидеров стало больше, ваше руководство и ваши чиновники должны создать как можно больше точек соприкосновения между руководителями разных уровней из государственной службы, социально направленных организаций и бизнеса. Именно такого общения и не хватает вашим людям. Не хватает живых площадок, где развиваются компетенции профессиональных руководителей. Это показали и проведенные в Якутске международные коучинг-сессии в формате Trainings4Jobs. Но на этих мероприятиях, которые были инициированы департаментом кадровой политики и Институтом управления при Президенте Республики Саха (Якутия) я увидел и огромный потенциал ваших людей и их страстное желание развиваться в общении друг с другом. Это огромный шанс!

(Дмитрий МИХАЙЛОВ)