

*Человек расширяет Путь,  
а не Путь расширяет человека.  
Конфуций*

## Диалог с книгой

Размышления над «Путьишествием  
професСЮнала»

В начале лета этого года Максим Белоусов, президент Санкт-Петербургского клуба ИТ-директоров SPb CIO Club, председатель правления Российского Союза ИТ-директоров СоДИТ выпустил книгу «ПУТЬиШЕСТВИЕ професСИОнала». Событие важное и значимое, ведь это первая книга российского автора, рассказывающая о жизни и карьере ИТ-директора. Первая книга в стиле «истории из жизни». Мы часто рассказываем друг другу подобные истории, но сделать из них книгу не решаемся. Первая книга, в которой автор исследует личность ИТ-директора, причем не отвлеченного, а самого себя, свои мысли и эмоции, внутренние ценности и глубинные предпосылки решений, свои падения и взлеты. Это тоже часто обсуждается в кругу ИТ-директоров, но до сегодняшнего времени никто не решился сделать это общим достоянием. Максим Белоусов решился и уже одно это о многом говорит.

В книге есть и прописные истины (которые, впрочем, многим не мешает повторить) и весьма непростые, неочевидные мысли. В чем-то хочется согласиться с автором, по поводу чего-то – поспорить. Так родился этот материал – «диалог с книгой». Надеюсь, наш с Максимом «асинхронный диалог» (он начинает, я продолжаю) будет не менее полезен и интересен, чем сама книга<sup>1</sup>. В книге много внимания уделено вопросам образования, поэтому сначала об этом.

**Максим Белоусов,**  
Автор книги «ПУТЬиШЕСТВИЕ професСИОнала», президент Президент Санкт-Петербургского клуба ИТ-директоров SPb CIO Club, председатель правления Российского Союза ИТ-директоров СоДИТ

**Константин Зимин,**  
Главный редактор  
Information Management

<sup>1</sup> А может быть вызовет у кого-то из вас желание присоединиться. Тогда милости просим на страницы журнала.

## ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ

**М.Б.:** «Спустя десять лет после получения диплома об окончании педагогического вуза я снова сел за университетскую парту... Я понял, что раньше, несмотря на то, что оценки всегда получал только отличные и хорошие, я плохо учился. Это «плохо» заключалось в моем прежнем отношении к учебе. Второе высшее образование становится иным по смыслу, чем первое. Тут совсем другая мотивация. Взрослые люди приходят получать то, в чем нуждаются и что им пригодится в работе, они уже живут в реальной жизни и знают, как сложно зарабатывать себе на хлеб».

**К.З.:** Верно подмечено – второе образование, кардинально отличается от первого, им движет совсем иная мотивация. Герой книги – Макс Белов – ставил себе две цели: систематизация знаний и документальное подтверждение того, что он профессионал в области ИТ. Но это отнюдь не все ответы на вопрос – зачем люди снова пришли учиться. Бывают совсем другие цели:

*Учитесь так, словно вы постоянно ощущаете нехватку своих знаний, и так, словно вы постоянно боитесь растерять свои знания.*

*Конфуций*

- получить диплом, чтобы пойти работать в солидную фирму, продаться подороже;
- разобраться в себе, сравнить себя с другими профессионалами, поднять свою самооценку;
- расправить заостеневшие мозги, изменить взгляды и парадигму;
- многие вокруг получают образование, не отстать бы от них;
- есть время, почему бы по привычке не поучиться впрок;
- ...

Это наверняка не полный перечень целей. И мотивация в каждой ситуации будет разная. Более того, как правило, в ситуации второго высшего у человека есть, не одна, а несколько целей. А значит – и букет различных мотиваций от «стать профессиональным менеджером» до «давненько я не учился». И все они отличаются от того, что двигало нами ранее.

Хотя это странно. Вообще говоря, и при получении первого высшего все должно быть аналогично – букет разных мотиваций. И, наверное, у кого-то так и было, но далеко не у всех. Почему первое высшее так бедно на мотивацию? Молодость? Незнание жизни? Непонимание сути той стороны нашей жизни, которая называется учением (в широком смысле)? А все ли мы уже прошли через этот этап? Спросите себя, если бы вам сейчас подарили возможность (время, деньги) получить второе высшее, какие цели вы бы поставили?

## ОБЛАСТЬ ПРИМЕНИМОСТИ И СРОК ГОДНОСТИ ЗНАНИЙ

*Образование – это, дружок, тоже не всегда благо.*

*Это как автомат – смотря в чьих руках...*

*А. и Б. Стругацкие.*

**М.Б.:** «Образование для меня и моих однокурсников стало обязательной составляющей развития... Необходимость получения образования и постоянного самосовершенствования еще и в том, что наша отрасль постоянно изменяется. У знаний, которые мы получили десять лет назад, уже кончился срок годности, они не актуальны».

**К.З.:** У любых знаний, не только в области ИТ есть область применимости. Любые знания полезны, только в дуэте с навыками по их применению. Но проблема в том, что эти навыки сильно привязаны к конкретным ситуациям, в рамках которых они вырабатывались. И как только ситуация меняется, они могут стать не просто бесполезными, но и вредными. Знания и навыки – это крылышки, они же и оковы, гири на наших крыльях. Если определенный подход, например к прогнозированию, сработал 10 раз, попробуйте предугадать, что 11-й раз он не сработает...

А для знаний в области ИТ все еще сложнее – ограничений области применимости у них масса. По сути вопросы управления ИТ и большая часть технологических аспектов – это не стройная, созданная на четком основании наука, а лишь набор (мне нравится слово «мешок») концепций и подходов, которые как было кем-то и когда-то замечено, приводят к некоторому успеху. Возможно из-за плохой научной базы, либо из-за чрезмерной практической направленности, но у большинства из этих знаний очень небольшой срок годности. В каких-то наиболее старых областях – не более 10 лет, а в каких-то не более 3 лет.

Как же апгрейдить устаревшие знания? Понятно, никакое классическое университетское образование не успеет за темпом обновления этих знаний. Выхода два – самостоятельно, либо на краткосрочных курсах, например, на Высших курсах СІО ([www.cioacademy.ru](http://www.cioacademy.ru)), которые сделаны именно для этого.

## ПРИТЧА ПРО ТОПОРЫ

**М.Б.:** «В одной северной стране проводился чемпионат лесорубов. И к финалу осталось только два участника: лесоруб-чемпион, который побеждал из года в год, и новичок, участвовавший в турнире первый раз. За определенное время им нужно было повалить как можно больше деревьев. У кого больше, тот и победил. В восемь утра по свистку финалисты начали рубить деревья. У новичка была своя часть леса, у чемпиона – своя.

Ситуация	Цель	Работа	Заточка инструмента
Стабильная ситуация, нет необходимости для ее изменения	Стоять на месте, сохранять и укреплять позиции	95%	5%
Есть возможности для развития, но ситуация изменяется эволюционно	Двигаться с небольшим темпом, расширять завоеванные позиции	90%	10%
Время испытаний, необходим резкий «прыжок», нужно выйти на новый уровень	Резко двигаться вперед, кардинально улучшить положение и изменить ситуацию	85%	15%

**Таблица 1.**

Соотношение работа/образование в зависимости от ситуации.

Примерно через час лесоруб-чемпион услышал, как его соперник на время остановился. Звуки топора в другой части леса затихли. «Отдыхает, наверное», — подумал чемпион и стал еще быстрее работать своим топором, воспользовавшись шансом обогнать соперника. Через какое-то время новичок снова принялся за работу. Весь день по затихающим звукам в другой части леса чемпион понимал, что второй лесоруб снова берет время на отдых, а сам, наоборот, старался поднажать еще больше. Так продолжалось целый день, пока лесорубы не услышали сигнал к окончанию соревнования. Они сидели на пеньках, уставшие, и ждали, когда судьи посчитают количество срубленных деревьев в лесу. Каково же было удивление лесоруба-чемпиона, когда он узнал, что его соперник срубил за то же время гораздо больше деревьев. «Как это могло получиться? — удивился он. — Каждый час я слышал, что ты на десять минут прекращал работу. Как ты умудрился нарубить больше, чем я? Это невозможно, ты же все время останавливался!». И новичок, уже ставший чемпионом, ему ответил: «Все очень просто: каждый час я останавливался, чтобы не столько отдохнуть, сколько наточить свой топор...»... Получение образования — это и есть тот момент для «заточки топора», который позволит тебе в будущем «срубить больше деревьев».

**К.З.:** Может быть, притча подскажет нам и то, сколько времени выделить на образование? У лесоруба заточка и работа находились в соотношении 1:5. То есть, опираясь на это 15% времени необходимо тратить на образование. Вообще говоря, не мало. Учтем, что это все-таки было соревнование, то есть специфические обстоятельства, где было необходимо показать себя. А в стабильной операционной ситуации, доля времени, выделяемая на образование, скорее всего, должна быть меньше. Тогда получается таблица 1. Вполне логично, не правда ли?

## ЗАКОННО НЕЧЕСТНАЯ ИГРА

**К.З.:** Теперь немного о карьере. За время повествования Макс Белов сменил шесть мест работы. При этом в трех случаях уход был вынужденным, в одном, продиктованным деньгами, а в двух других — интригами руководства. В общем, надо сказать, что герою еще повезло. Мой опыт дает более печальную статистику — в  $\frac{3}{4}$  случаев причина смены работы — руководитель. Разберем ситуации, описанные в книге.

**М.Б.:** «В компании появляется новый человек, директор по развитию Приказчиков. Этот человек не был знаком с той отраслью бизнеса, в которой работал «Фроз продукт», но в свое время он очень помог собственникам, переживающим кризис 1998 года, и они в благодарность взяли его на работу... Он сразу продемонстрировал свое превосходство и начал строить планы, которые расходились с планами сложившейся команды топ-менеджеров. Не зная вопросов, которыми он должен был заниматься, Приказчиков даже не собирался вникать в них... Практически всегда в своих действиях Приказчиков руководствовался принципом «лучше отрезать, чем лечить», о чем и сообщал при любом удобном случае. Он начал махать шашкой, и полетели головы. Команда «Фроз продукта» разваливалась. ...

*При резком росте объемов бизнеса и выходе на другой уровень, где бизнес значительно жестче, меняются и границы представлений, и критерии «хорошо» — «нехорошо», «нравственно» — «безнравственно».*  
Игорь Альтшулер

Я окончательно потерял связь со своим непосредственным руководством. То же самое произошло и с другими подразделениями. Понимая, что работать в такой обстановке становится невыносимо, мои друзья топ-менеджеры постепенно уходили из компании».

**К.З.:** Очевидно, собственники доверяли этому человеку. С их точки зрения он был подходящей «свежей кровью». В книге несколько раз упоминалось, что собственники «Фроз продукта» предпочитали влить в компанию «свежую кровь». Не удивительно, что он стал строить новые планы, именно этого собственники и ожидали. Принцип «лучше отрезать, чем лечить» конечно весьма радикальный, но может быть ситуация в «Фроз продукте» была настолько плоха, что требовала этого?

С одной стороны, ввод новых топ-менеджеров в компанию означает рост расходов на их вхождение в коллектив, рост числа конфликтов и проблем с персоналом (это не только интриги, но и привнесение другой культуры). С другой стороны, отсутствие «свежей крови» и новых взглядов тормозит развитие. Ввод новых топ-менеджеров в компанию в чем-то похож на вакцину – он может стимулировать и «оживить» защитные силы старожилы компании, но при больших концентрациях может и сделать больного еще больнее (а иногда и убить). Это риск, который собственники должны четко осознавать.

### ПРИКАЗЧИКОВЫ ТИПИЧНЫ

Многие ситуации, описанные в книге типичны. Почти у всех был свой Приказчиков и не один. Последний случай в моей практике – назначение издателем Intelligent Enterprise вчерашнего рекламного сейла. Феофилактова сначала вела себя скромно, но как же можно отказаться от соблазна порулить большим кораблем? Она начала влезать в редакционную политику, строить работу редакции, выбирать темы, совершенно ничего в этом не понимая. Результат такого менеджмента весьма значителен – ни редакции, ни тиража, ни читателей. А после кризиса совсем распоясалась – эпитеты «подло» и «нечестно» можно было отнести к половине ее решений. Но мы не будем. Если собственники Intelligent Enterprise так слепы, что не видят как журнал топит наглый непрофессионализм – туда им и дорога.

**М.Б.:** «Приказчиков стал все чаще выражать свое недовольство работой ИТ-службы: указывал на ошибки, пытался принимать какие-то оперативные решения – и постепенно отвоевывал у меня право решать проблемы моего отдела самостоятельно. Почувствовав это давление на себе, я понял, почему увольнялись мои коллеги. Им не нравилось, когда за них принимали решения. Приказчиков постепенно перенимал функции даже генерального директора, который был занят развитием других компаний, принадлежащих ему... Он позволял себе слишком многое: считал возможным унижать достоинство моих сотрудников, оскорблять их, управлять делами, выходящими за область его компетенции, – я не мог уважать такого человека. Какую бы должность по отношению ко мне он ни занимал. Да, директор по развитию – это человек, который ставит задачи. Он знает, что должно быть в итоге, но вовсе не факт, что знает, как этого добиться. Приказчиков не знал. Он начинал терять контроль над своими действиями и словами, упиваясь практически безраздельной властью над ведущими менеджерами компании».

**К.З.:** Прививка «Фроз продукту» нового директора по развитию сделала больного еще больнее. И собственники должны были почувствовать это раньше все. Они хотели перемен – они их получили, но перемены требуют еще большего контроля, чем ранее. Увы, собственники оказались самыми «слепыми», это нередко случается, когда они слишком доверяют...

Неудивительно, что под лживым предлогом было предложено уйти и Макс Белову. И он почти не сопротивлялся. «Я так и не смог найти в себе силы поговорить с собственниками», – вспоминает Макс Белов. Думается дело скорее не в силах, а в мотивации. Иногда заканчиваются силы бороться с мерзостью, но быстрее пропадает мотивация – ложь и интриги, первым делом разрушают внутреннюю уверенность в том, что на это стоит тратить время и силы. Тем более, когда понимаешь – несмотря на то, что ты вложил в эту компанию, мир безграничен и возможностей вне компании намного больше, чем внутри.

В целом ситуация во второй компании – «СЛОН Банк» – была аналогичной. «Она [и.о. генерального директора – прим. ред.] продолжала говорить какие-то бессмысленные слова, для того чтобы смягчить новость об увольнении, и этих слов было так много, что Макс просто не замечал их, пропуская мимо ушей»... Внятных и объективных причин для увольнения естественно не последовало. Вообще говоря, это понятно, внятные причины увольнения нужны увольняемому, но они совершенно не нужны тому, кто увольняет. И снова, как и в прошлый раз, увольнение было сопряжено с интригами и откровенной ложью. Ничего удивительного, почти 100% известных мне увольнений по инициативе руководства строилось на лжи и обмане. Хотя надо признать, что интриги,

описанные в книге, по степени мерзости сильно превосходят те, с какими мне приходилось сталкиваться.

И тем не менее, имеем ли мы право обвинять руководство в нечестности? В позиции Макса Белова нет единой оценки происходящего. Название главы про «Фроз продукт» – «Нечестная игра». Обдумывая возможные исходы, Макс Белов говорит: «Каким бы ни было решение – оно будет справедливым». А потом, в оценках ситуации в «СЛОН Банке» снова всплывает это «нечестно». Так как же квалифицировать эту ситуацию?

С морально-этической точки зрения – несомненно, подлец есть подлец, вне зависимости от того в каком кресле сидит и какие цели преследует. В «СЛОН Банке» подлецов оказалось много, что впрочем, неудивительно, учитывая его историю. Но только ли в личностях причина, можно ли использовать морально-этические критерии?

Я уверен, что бизнес не возможен без обмана (если хотите более мягкую формулировку – без фантазии). Это его суть, сердцевина. Чаще всего бизнес связан с наглым и хищным получением прибыли. Если для этого нужен обман (когда большой, когда маленький), практически все бизнесы этим пользуются. Видели ли вы менеджеров по продажам, которые не обманывают (приукрашивают действительность)? Я – нет. В этом смысле бизнес совершенно бессмысленно оценивать по морально-этическим критериям. Получится что все они подлецы, а некоторые – законченные подонки. В этом смысле смешно смотреть разговоры о социальной ответственности бизнеса – это либо отвлеченные рассуждения теоретиков, либо игрушки очень богатых, которые хотят отмыть свое имя.

Игорь Альтшулер, автор книги «Стратегия и маркетинг»<sup>2</sup> вывел такую формулу (для конкретного человека из бизнеса):

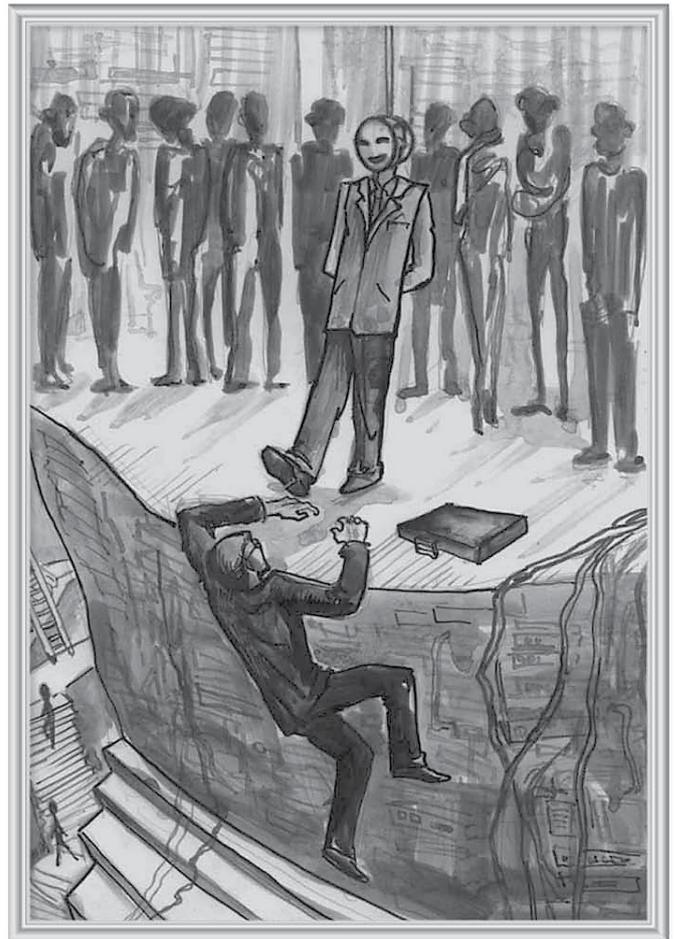
### Честность и порядочность + Богатство = Const

То есть чем больше денег, тем меньше порядочности. И эмпирическими наблюдениями это, несомненно, подтверждается. Итак, придется признать, что морально-этические критерии для бизнеса никак не подходят. Эпитеты «нечестный» неприменимы, они просто из другой вселенной. Тогда какие критерии надо применять?

Скорее всего, его собственные, согласно которым, все, что работает на благо бизнеса – этично. Тогда увольнение топ-менеджеров, пусть путем обмана и интриг (как же без этого), надо считать совершенно этичным и законным поступком. Ведь все это для блага фирмы!

Более того, бизнес крайне редко поступает иначе. Дело в том, что работает волновой эффект», как его назвали Игорь Альтшулер и Андрей Городнов<sup>3</sup>: **как компания относится к своим менеджерам, так менеджеры относятся к своим сотрудникам, сотрудники – к клиентам, а клиенты – к компании.** То есть отношение к клиентам (обман и т.д.) прямо и непосредственно переносится и на отношение к своим менеджерам. Что же тогда удивляться таким поступкам руководства, которые описаны в книге. Они, в некотором смысле, и не могли поступить по-другому.

Но все это в целом не так уж плохо, особенно для того, кто знает эти законы. В конце концов, прогресс всегда, так или иначе, связан с потерями. И потеря этических ориентиров, может быть не самая катастрофическая.



<sup>2</sup> Игорь Альтшулер, «Стратегия и маркетинг». Две стороны одной медали или просто о сложном. Москва, Дело, 2010.

<sup>3</sup> Игорь Альтшулер и Андрей Городнов, «Диалектика бизнеса», Питер, 2011.