



— *А вдруг не пойдём? Смотрите, что на улице делается! У нас же лидерский тренинг, а не полярная экспедиция...*  
— *А мы чем каждый день занимаемся?! Во время кризиса бизнес — занятие не для слабонервных...*



# Азбука побед

Людмила Синица

**С**остоится или нет переход по льду Байкала — вот вопрос, который больше всего занимал слушателей программы МВА Байкальской международной бизнес-школы ИГУ. Природа решила устроить людям, привыкшим к комфорту, суровое испытание: столбик термометра показывал  $-30^{\circ}$ . Но что такое мороз по сравнению с желанием испытать себя и научиться быть лидером?

— Тренинг «Стратегии лидерства», который входит в курс «Организационное поведение», у нас проходит как переход по льду самого глубокого в мире озера, — рассказала декан факультета бизнеса и менеджмента БМБШ ИГУ Маргарита Шиверских. — В такой обстановке человек учится не только проявлять лидерские качества, но и грамотно позиционировать себя как члена команды, а для бизнесмена это два важнейших качества, которые помогают достичь успеха.

## За лидером по торосам

Идея тренинга принадлежит преподавателям программы МВА Байкальской бизнес-школы, профессорам Высшей школы экономики Сергею Филоновичу и Геннадию Константинову.

— Условия этого учебного мероприятия весьма непростые, — пояснил Геннадий Константинов. — Участникам предстоит пройти 22 километра по льду озера от поселка Утулик до станции Шаражалгай. Причем пройти командой — это самое глав-

ное. Каждый из них лидер у себя на предприятии, но здесь надо научиться принимать решение, ориентируясь не только на свои силы. Если пребываешь в уверенности, что каждый может сделать то же самое, что и ты, — это ошибка, и ошибка, имеющая далеко идущие последствия. Ситуация полностью моделирует реальные условия бизнеса. Мы хотим, чтобы участники получили бесценный опыт, который поможет им преодолеть очень распространенное заблуждение — считать, что в компании должен быть один лидер. В этом случае из-за его авторитарности команда будет очень уязвима и рано или поздно потерпит фиаско. В этом-то и заключается практический «выхлоп» тренинга, и, судя по количеству участников этого перехода (в прошлом году — 30, в этом — 68), все больше людей желает испытать себя на прочность в принятии решений и их осуществлении.

— Команда, выбирая стратегию перехода, моделирует ситуацию, когда в условиях реального бизнеса всем вместе требуется принять решение с двойной ответственностью — индивидуальной и групповой, — включается в разговор Сергей Филонович. — Если оно просчитано верно и реализовано так, как задумывалось, успех обеспечен. А для этого лидеры должны быть все, и мы запускаем в каждом из участников этот своеобразный двигатель лидерства. Любой менеджер среднего звена должен уметь принимать самостоятельное решение, причем быстро и взвешенно, а не бегать по каждому вопросу к руководству, теряя драгоценное время и упуская благоприятный момент.

## Поле преодоления

Тринадцать столиков в зале утуликского отеля «Кедр» вечером 22 февраля напоминали растревоженные ульи. Это тринадцать команд, в состав которых вошли слушатели про-

“

*Практическое значение этого тренинга очень простое: нельзя принимать решение, ориентируясь только на свои силы. Неверно, когда руководитель считает: все остальные могут сделать то же самое, что и он сам. Это распространенная ошибка. Но у вас есть люди, которые есть, других нет. Вы планируете свои действия, исходя из здоровой оценки их возможностей, хотя и с учетом напряжения сил.*

”

граммы МВА Байкальской международной бизнес-школы, а также представители иркутских компаний («Иркутскэнерго», «Гранд Байкал», «Газпром добыча Иркутск»), а также гости из Москвы (слушатели программ Высшей школы экономики), приглашенные ради спортивного интереса», выработывали стратегию перехода.

Для всех обязательными были первые восемь километров, минимум три человека должны были преодолеть 15-километровую отметку, и хотя бы два члена команды – пройти маршрут от начала до конца.

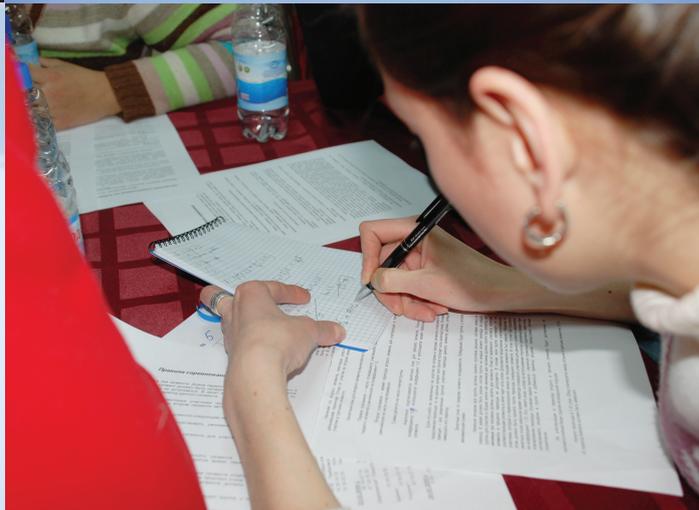
Силы приходилось рассчитывать, исходя из суровой реальности. Да и совет тренеров – не стартовать слишком быстро, а то ноги откажут уже ко второму этапу, озадачил многих.

– У меня астма, один этап я пройду в любом случае, но на большее рассчитывать нельзя – подводить вас не буду, – здраво оценивал свои шансы на успех Игорь Заворотченко, председатель правления холдинговой компании «Домостроитель», выпускник Высшей школы экономики. – Мы с женой специально под переход отпуск взяли и через всю страну на Байкал приехали, чтобы попробовать себя на прочность.

– А я чувствую, что одолею все 15 километров, – взяла слово его супруга Ирина Цыбизова, директор финансово-экономического департамента «Фонда предприятий транспортного комплекса». – Правда, я никогда на такие расстояния не ходила, но ведь и начинать когда-то надо.

– Ребята, давайте сначала определимся, чего мы хотим от перехода – только силы свои попробовать или реальную конкуренцию другим командам составить? – задал вопрос Андрей Пермяков, управляющий Кабанским отделением Сбербанка. – Посмотрите на соседние столики – там же совсем молодежь, а нам под сорок, и ходим мы только от офиса до машины, правильно? Давайте посмотрим, кто сколько смо-





жет пройти, и договоримся, что держимся друг за друга до последнего — ведь время на этапах фиксируется по последнему участнику!

### **В погоне за характером**

Чуть рассвело, команды собрались на берегу Байкала. Кто-то радостно фотографируется «для истории», кто-то проверяет нехитрую амуницию. Слышны последние наставления: «Попытаемся оторваться сразу, главное — не засидеться на старте!», «Помните, если устал первый, меняем его сразу, и не забудьте на финише этапа поднажать!»

Наконец дан общий старт, и ... только лыжные палки замелькали, поднимая снежную пыль. Мороз почти не ощущался — темп лидеры задали очень высокий, только успевай ноги из наста вытаскивать. Кстати, стремление как можно быстрее преодолеть первые восемь километров дистанции лишило многих участников сил — на финише первого этапа, который обязаны были преодолеть все, команды понесли первые потери.

— Мы переоценили свои силы, за что и поплатились, — пояснил капитан команды №3 Вячеслав Козик, директор ООО «Братскводстрой». — Запланировали, что 15 километров пройдут все, но после первого этапа один из участников сошел с дистанции, ему не хватило сил. Это хороший урок — команда должна ставить реальные цели, только тогда можно надеяться на победу. И хотя тренеры нас предупреждали о подобной опасности, мы таки «наступили на грабли», подготавливаемые азартом.

Второй этап почти всем показался самым сложным: сил уже потрачено много, а до конца дистанции еще шагать и шагать — куда ни глянь, нескончаемое белое поле, до бере-

га еще так далеко, что путь кажется просто бесконечным. Зато очень повезло с погодой — безжалостное байкальское солнце скрылось за облаками. Наста почти не было, торосы встретились всего три раза, да и то невысокие, но все эти подарки природы не спасали — силы катастрофически убывали, и приходилось надеяться только на характер.

— Я заявила на два этапа, но после десятого километра почувствовала, что все, не могу больше сделать ни шагу, — рассказала Мария Семенова, директор братского представительства «Комкредитбанка». — Было единственное желание — лечь на лед и не шевелиться. Удерживала только мысль, что команду подведу. Спасибо капитану, Вячеслав шел позади меня и, чтобы подбодрить, вслух произносил считалку, которую прямо на ходу и придумал: «Раз, два, три, Маша — молодец!». Эти незамысловатые слова и помогли мне дойти до 15-го километра.

Эта цифра оказалось знаковой для многих.

— Когда стратегию выработывали, я сразу ребят предупредил, что меня колено подвести может, — признался Олег Жаргалон из команды №9, управляющий Селенгинским отделением Сбербанка. — Так как мой результат в зачет не шел, я поставил собственную цель — пройти, сколько смогу. А смог преодолеть целых два этапа, пусть не так быстро, как хотелось, но это для меня как покорение Эвереста. Пока шел, еще и окружающей красотой смог полюбоваться, а у ребят из нашей команды такой возможности не было — они только под ноги успевали смотреть, потому что на результат работали.

До Шаржалгая дошли лишь самые сплоченные.

— Мне очень понравилось, как финишировала одна из команд, — поделился впечатлениями Сергей Филонович. — Все участники взялись за лыжную палку, а капитан задал

“

*В целом это учебное мероприятие. Здесь моделируется такая ситуация, когда надо принять групповое решение с индивидуальной ответственностью и с ответственностью всей группы. С другой стороны, это элемент самопреодоления. Как в жизни, если бы в компании принимали решения, связанные с конкуренцией.*

”

мощный ритм, который помог им опередить многих в самом конце дистанции. Замечательно грамотный маневр, у него два плюса: во-первых, капитан не может в этом случае выбрать темп, который большинство команды не выдержит, во-вторых, у тех, кто послабей, нет возможности отстать.

### Учимся побеждать

Назавтра учебная аудитория напоминала походный госпиталь — за лекционные столы участники перехода усаживались со сдержанными стонами.

— Во сне я куда-то бежал, — сознался Константин Ткач из команды «Ва-банк», генеральный директор ООО «Капитал Холдинг», — а когда проснулся, понял, что самостоятельно встать не могу — сил нет даже повернуться на бок, тело буквально разваливается — вот она, расплата за отсутствие нагрузок. Пришлось упасть на пол и вставать, держась за стеночку, как столетний старик.

Между тем организаторы перехода были бодры и полны сил. Они не только успели подвести итоги, но и проанализировать ошибки. Результат был таков: из 68 человек, вышедших на дистанцию, завершили ее 63 человека. В прошлом году число успешно финишировавших было значительно скромнее.

— Главное упущение состояло в том, что не все группы четко сформулировали для себя цель перехода, — уверен Геннадий Константинов. — Если команда решила выиграть, то надо было исследовать конкурентную среду. Почти никто этого не сделал. На мой взгляд, более достижимой была другая групповая цель — получить лучший для себя результат. Не стоило забывать и об индивидуальных целях — понять свои возможности и максимально продуктивно построить отношения внутри группы. В случае, когда в команде подобрались люди,



физическая подготовка которых оставляла желать лучшего, а таких было большинство, лидерство на первых двух этапах надо было отдать самому слабому члену группы. Остальные обязаны подстраиваться под него и экономить силы для остальных этапов. Лидер должен был идти позади команды и контролировать ситуацию, а уж на финише взять ситуацию в свои руки и увеличивать темп. Что получилось в реальности? Самый сильный убежал вперед, менее подготовленные, стараясь не отстать, шли на пределе возможностей. Сработал так называемый эффект толпы: на старте лидирующая команда задала такой дикий темп, что в погоне за ними все позабыли о выработанных стратегиях, понеслись в погоню и не рассчитали силы.

Сергей Филонович указал на ошибки, допущенные командами на этапе выработки стратегии.

— Система подсчета очков была известна, вот команды и бросились их считать «на берегу», не беря в расчет иных целей, кроме как одержать победу любой ценой. Да и при прохождении дистанции были ошибки. Переход — это модель жизни. Например, поведение лидера группы. Его задача — сохранять спокойствие, не поддаваться азарту и уметь подстроиться под команду, хотя это очень нелегко. Еще один важный урок перехода — ставьте свои собственные цели, не позволяйте обществу навязать их вам, иначе всегда будете в роли догоняющих и не испытаете успеха. Нереальная цель — путь к гарантированной неудаче. А цепь нереальных целей — это порочный круг, «бегая» по которому, человек лишь понижает самооценку. Цель должна быть реальной, но чуть превышать ваши возможности. И самое главное — дело надо доводить до конца. Если решили, что до финиша должны дойти все, помогайте друг другу и физически, и морально, иначе как команда вы развалитесь.

М



Кстати, именно стремление достичь цели во что бы то ни стало помогло команде слушателей программы МВА Байкальской бизнес-школы «Ва-банк» прийти первой.

— Мы накануне старта приняли решение: или идем все вместе все три этапа и побеждаем, или не идем совсем, даже капитана не стали выбирать, — признался Константин Ткач. — Применили тактику «сжигания мостов», может, и не всем она подходит, так как требует полной самоотдачи, но нам помогло.

У команды, пришедшей последней, своя оценка перехода.

— На старт мы вышли сборищем эгоистов, которым было интересно просто посоревноваться на выносливость, а к финишу пришли сплоченной командой, которая не потеряла ни одного участника, — признался капитан Владимир Снегирев, руководитель сектора в ООО «Элемент Лизинг». — Пусть закончили дистанцию последними, но самое главное — мы дошли, преодолели самих себя! А это дорогого стоит!

\*\*\*

Планируется, что в следующем году в переходе примут участие не менее 300 человек — не только слушатели программы МВА из Иркутска и Москвы, но и представители крупных компаний, а также зарубежных бизнес-школ. Задача тренинга останется прежней: научиться настоящему лидерству. [М](#)

“

*Широкое заблуждение, что в команде должен быть один лидер. Такая компания очень уязвима, она авторитарна. В успешной компании включен двигатель лидерства. Лидеров много на каждом уровне управления. Если в современных условиях менеджер среднего звена по любому поводу начнет спрашивать мнение первого руководителя, на разрешение возникающих проблем будет уходить время, и каким бы ни было решение, оно не даст результата.*

”