



Владимир Годин:

Лидерство — это умение сделать так, чтобы наши различия шли на пользу общему делу

«Попытка ориентироваться на краткосрочные результаты очень сильно ограничивает, — считает декан Высшей школы бизнеса ГУУ и интеллектуальный предприниматель Владимир Годин. — Это верно и для бизнес-образования. Сегодня в каждой бизнес-школе вас научат управлению финансами и проектами. Это здорово. А думать вас научат? Реагировать на изменения, которые сегодня происходят с космической скоростью?» Разговор с Владимиром Годиным с самого старта получился очень живым и злободневным. Успели обсудить все: прошлое, настоящее и будущее отечественного бизнес-образования, стили лидерства и инновационное мышление. За те полтора часа, что шло интервью, было сказано так много, что можно без труда написать небольшую книгу. И пока книга ждет издателя, мы познакомим вас с самыми интересными моментами этой беседы.

— Российское бизнес-образование еще молодо...

— Я бы не стал говорить о российском бизнес-образовании, как о молодом. Первые бизнес-школы у нас появились в 1987 году, а Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) существует уже 20 лет, с 1990 года. Так что в нашей стране образованию для деловых людей столько же лет, сколько и бизнесу. И хотя по сравнению с американскими и европейскими школами бизнеса наш возраст и невелик, я бы назвал его зрелым.

В России налицо все признаки, которые характеризуют бизнес-образование в любой

развитой стране: профессиональные ассоциации, профильные журналы, аккредитационные схемы, интересы государства и крупного бизнеса, сложившиеся игроки на этом рынке, интеграция в международное образовательное сообщество и т.д.

Отрасль бизнес-образования уже сформировалась. Но мы еще не старые, и это дает ряд плюсов. Пожалуй, главный из них — это отсутствие сильных инерций. У нас их нет, потому что за 20 лет мы еще не достигли пика жизненного цикла и не начали развиваться по инерции. Я помню, как на заре становления российского бизнес-образования

проходила первая конференция «How to run a business school». На ней, помимо прочего, зачитывали приветственное письмо одного из американских деканов, который писал: «Как же я вам завидую. Я — тот человек, который начинает тридцатый сезон, у меня все устоялось и трудно что-то поменять. Как я завидую тем, кто только начинает, у кого только идет первый набор, кто совершает первые шаги в этой области и может делать почти все что угодно».

— Как начиналось бизнес-образование в России?

— Оно начиналось с того, что российские бизнес-школы перенимали иностранный опыт. Программы дополнительного образования для действующих менеджеров копировались с западных программ. И в этом нет ничего плохого, другого пути просто не было. Занимались этим энтузиасты. Они создавали бизнес-школы скорее вопреки, нежели благодаря. В ГУУ в 1974 году, стараниями тогдашнего руководства появилось представление о том, что менеджмент — это наука, которая у нас отсутствует, но которая необходима. И наш вуз



изменился! Это было фундаментальное преобразование на всех уровнях. В определенный момент образовательному бизнес-сообществу стало ясно, что необходима профессиональная ассоциация, которая и возникла в 1990 году. Она называлась Российская ассоциация школ бизнеса (РАШБ). Сейчас — это Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО). С этого времени начались усилия по созданию профессиональных стандартов и правил игры на рынке бизнес-образования.

## «Чтоб ты жил в эпоху перемен...»

— Что привело вас в бизнес-образование?

— В бизнес-образование я пришел через консультирование. Я — консультант в области информационных технологий, прежде всего в области крупных корпоративных информационных систем. А их внедрение предполагает довольно серьезное изменение в компании: в распределении ролей, в организационной структуре, в процедурах и бизнес-процессах. И попытка внедрить такую систему влечет за собой огромные изменения, так что мне пришлось освоить и управление изменениями. Я стажировался в Римском университете на факультете экономики и коммерции, в Университете штата Нью-Йорк и в огромном количестве бизнес-школ.

Я всегда тратил много времени на дополнительное образование. И это привело меня к мысли, что бизнес-образование для меня гораздо интереснее, чем просто ИТ. Затем я стал преподавать и осознал, что преподавание информационных технологий нужно очень узкому кругу людей. Но как только мы начинаем говорить о том, как информационные системы влияют на компанию в целом, выясняется, что затрагиваем все области функционирования бизнеса. То есть преподаватель должен быть междисциплинарным.



Потом я был вовлечен в работу РАБО, вошел в ее совет, а сейчас являюсь председателем ее совета. Так что помимо консалтинга в сфере ИТ и преподавания я сейчас занимаюсь интеллектуальным предпринимательством в сфере бизнес-образования — создаю новые программы, нахожу новые формы образования.

— Вы работали с десятками, если не с сотнями компаний. Какой главный урок вынесли из этого сотрудничества?

— Вряд ли открою большой секрет, но я понял, что самое главное — это команда. В любом деле: на предприятии, в бизнес-школе, в консалтинге. От людей, которые тебя окружают и которые вовлечены во взаимоотношения, зависит успех всего.

Какого-то волшебного рецепта, который помог бы выстроить все «как надо», не существует. На мой взгляд, в первую очередь здесь важно быть зрелой личностью, зрелым руководителем. Уметь делать так, чтобы наши различия служили общему делу. Мы каждый день друг к другу притираемся. Мы же живые люди, и организации, в которых мы работаем, тоже живые. Время от времени меняются цели у всех людей. Все, с кем мы сотрудничаем, тоже изменяются.

Впрочем, как и мы сами. Меняется окружающая среда. Все эти китайские проклятия: «Чтоб ты жил в эпоху перемен!» — в нашей стране воплощаются с завидной регулярностью. Поэтому мы постоянно вынуждены создавать что-то новое в наших отношениях.

## «Менеджер — как суп. Готовится долго»

— От чего зависит успех программы MBA?  
— Успех программы MBA во многом зависит от того, насколько мы в состоянии построить среду, в которой каждый участник найдет ответы на волнующие его вопросы, найдет друзей, станет более зрелой личностью. Как это происходит? Участник программы тратит огромное количество времени на образование. Если это вечерняя программа, то в неделю 3—4 раза он едет не домой, а в бизнес-школу. И представьте себе, что это происходит два года. Человек эволюционирует, постепенно он превращает новые знания в навыки, у него меняется поведение,

стиль. Программа MBA позволяет научиться очень многим вещам, в первую очередь — быстро реагировать на изменения в окружающей среде, в компании, в людях, находить правильные решения, нужную информацию, не бояться новых задач.

Когда программа заканчивается, у многих даже возникает некоторая ностальгия. Часто люди задаются вопросом: а куда теперь девать все вечера? Они уже привыкли, что каждую неделю общаются с такими же управленцами и решают проблемы. Это трансформация, на нее уходит как минимум год. Когда говорят о мини-MBA или коротких программах, то это хорошо в рамках конкретных навыков, но не больше. Если же говорить о становлении менеджера, то он, как личность, формируется не мгновенно. Этот процесс можно сравнить с приготовлением супа. А суп варится долго.

— И не в любой кастрюле.

— Не в любой. Качество бизнес-образования в России очень неоднородное. У нас есть семь школ, которые получили аккредитацию AMBA. Ряд программ получили аккредитацию EFMD, что говорит о том, что программы этих школ по качеству похожи на европейские. В целом же наша страна отстает от запада по уровню качества бизнес-образования. Отчасти это вызвано иной структурой

затрат: другой стоимостью привлечения хороших преподавателей, другой покупательной способностью рынка, другим менталитетом. Могу сказать, что в консалтинге я зарабатываю несоразмерно большие деньги по сравнению с преподаванием. Поэтому нередко участие консультанта в преподавательской работе если не благоденствие с его стороны, то каприз. И это, как правило, спринтеры, а не стайеры. Это люди, которые пришли на мастер-класс, на короткую программу и т.п. А остальное время они заняты в консалтинговых проектах, в бизнесе, где получают гораздо больше. Поэтому проблема кадров является очень серьезной.

— Может быть, проще пригласить зарубежного профессора?

— Привлечение западных преподавателей — дело дорогое и, на мой взгляд, не всегда эффективное. Потому что они, во-первых, плохо понимают, куда приехали. Во-вторых, банальность, сказанная через переводчика, стоит гораздо дороже. В-третьих, приезжают, как правило, звезды не первой величины. Я с трудом могу представить, чтобы декан хорошей школы отдал своего ключевого преподавателя куда бы то ни было на длительный срок. Это же бизнес! Поэтому большинство преподавателей, приезжающих надолго — это преподаватели второго плана, хотя и очень хорошие люди. Они высокоорганизованны, несут сюда свою корпоративную культуру, культуру исследований.

Кстати, если говорить о том, чем отличается большинство российских бизнес-школ от западных, то это исследования. Меня очень радует, что Высшая школа бизнеса находится при ГУУ. Благодаря этому у нас очень большие возможности для проведения исследований. И это хорошо. Потому что, когда преподаватель реально знает бизнес, он его исследует, он приносит в аудиторию свои новейшие наработки. Если я вовлечен в исследования и проекты, то я, хочешь — не хочешь, начну рассказывать об этом слушателям. И это, конечно, помогает получить потрясающую отдачу от аудитории, повысить ее вовлеченность в процесс.



**Государственный  
университет  
управления**

Основан в 1919 году как Московский промышленно-экономический практический институт. В 1974 году впервые в СССР с кафедры вуза прозвучало слово «менеджмент». С 1975 года — Московский институт управления, с 1998 года — Государственный университет управления. В 2008 году ряд успешных программ бизнес-образования ГУУ были объединены под брендом Высшей школы бизнеса ГУУ.

## Через Байкал пешком

— Бизнес — это искусство или наука?

— Я задаю себе этот вопрос каждый день, но так и не нашел пока верного ответа.

В бизнес-образовании есть так называемый твердый компонент (например, финансы, управление цепями поставок и т.п.) и мягкий (лидерство, командообразование и т.п.).

Бизнес-школы в целом очень хорошо освоили твердую часть, поэтому сегодня особенно актуальной является мягкая часть. Например, харизма лидера. Как этому научить? Она построена на опыте, на обобщении, на мудрости, на наглости, в конце концов. Да, сюда тоже вмешиваются науки (психология, социология и др.), но все равно это искусство. В бизнес-образовании много методик, когда личность погружается в другую среду, чтобы раскрыть новые свойства.

В одном из образовательных проектов для бизнеса команды управленцев заставляют пересекать Байкал зимой по снегу. Пешком и по определенным правилам. Это помогает сформировать команду, потому что там необычайно важно доверие и формирование и реализация правильной командной стратегии. А на Executive-программах мы формируем команды людей, из которых только один имеет лицензию на вождение яхты. И вот их в Хорватии сажают на яхты и заставляют двигаться из одного порта в другой. Ведь это же шок. Но когда они возвращаются — это можно снимать на пленку и с гордостью показывать как пример грамотной швартовки. Они и в шторм попадают, все по-взрослому, как и на Байкале. Но других, «карманных», способов реализации этой мягкой части не существует.

— Какими, на ваш взгляд, будут программы бизнес-образования через десять лет?

— Что будет через десять лет? Я не знаю.

Думаю, что к этому моменту образовательная программа должна создавать ситуацию для того, чтобы человек мог быстро адаптироваться в этом мире. Безусловно, речь будет идти о формировании зрелой личности:



**Владимир Годин**

Проректор Государственного университета управления по бизнес-образованию и информационным технологиям, декан Высшей школы бизнеса ГУУ, заведующий кафедрой информационных систем ГУУ, председатель совета и первый вице-президент Российской ассоциации бизнес-образования, член экспертного совета Министерства образования и науки по программе MBA.

Профессор, доктор экономических наук, бизнес-консультант и интеллектуальный предприниматель.

способной вести людей за собой, формировать коллективы, корпоративные ценности, стратегию. Все это сохранится вне зависимости от изменений бизнес-моделей. А они, конечно, изменятся. Задача бизнес-образования — поймать эту трансформацию.

А через десять лет... Для начала дай бог нам дожить до этого времени, а потом встретиться и поговорить о том, как изменилось бизнес-образование за десять лет.