МАНФРЕД КЕТС ДЕ ВРИС

Эксклюзивное видеоинтервью
Москва, 26 ноября 2018

Известнейший психолог и специалист в области управления бизнесом, директор и основатель Глобального центра развития лидерства европейской бизнес-школы INSEAD. Консультант по вопросам лидерства ведущих мировых корпораций.

Автор более 400 научных работ, книг по психологии лидерства, в том числе книг «Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта», «Анархист в душе. Русский характер и стиль руководств»

Манфред Кетс де Врис дал эксклюзивное интервью Российскому институту директоров, перевод которого мы представляем вашему вниманию. С профессором беседовал директор РИД Беликов Игорь Вячеславович.

- Доброе утро, профессор Кетс де Врис! Большое спасибо за предоставленную нам возможность поговорить с Вами – признанным международным авторитетом в области развития человеческого капитала. Для нас это большая честь. Мы бы хотели остановиться на некоторых аспектах корпоративного лидерства, в этой сфере вы являетесь известным специалистом. Мы уверены, что ваши соображения будут весьма интересны всем участникам нашего Конгресса. Итак, наш первый вопрос.

На сегодняшний день лидерство обычно рассматривается исключительно как позитивное качество. Лишь несколько авторов затрагивают негативные стороны лидерства, например, в таких книгах как «Темная сторона силы», «Лидерстве без вранья» и некоторых других. Что Вас побудило именно к такому «непопулярному» взгляду на эту проблематику?

- Давайте представим себе такую картину: в моей бизнес-школе INSEAD (*Европейский институт управления бизнесом – прим. переводчика*), кампусы которой расположены во Франции, Сингапуре и Абу-Даби, я каждый год набираю группу людей. Кстати, у меня всегда много желающих их России, где эта программа очень популярна, но поскольку группа должна быть разнообразной, она не может состоять исключительно из русских… Итак, я набираю группу из 20-21 человек, которые, в свою очередь, несут ответственность за сто тысяч человек. В сущности, я дальше строю свою работу на предположении, что если мне удастся побудить этих людей больше размышлять и анализировать, это может и некоторым образом отразиться на их организациях в целом. Сделать их более человекоориентированными, рефлексирующими, более восприимчивыми.

На самом деле это парадокс, ведь сначала я действительно выступал скорее как патолог организаций. Я писал страшные книги, такие как «Невротическая организация» или «Организации на кушетке», но в один прекрасный момент наш Декан предложил меня возглавить Центр развития лидерства в INSEAD, и так я стал его директором-основателем. В рамках этого центра я также начал реализацию программы «Консалтинг и коучинг для изменений», которая сегодня имеет четыре уровня, а в ряде стран статус магистратуры. И сегодня я больше концентрируюсь на том, как повышать эффективность неэффективных топ-менеджеров.

У руководителей компаний есть ряд недостатков. Во-первых, многие руководители имеют слабое представление о том, кто они такие. И, как ни странно это звучит, они не думают, но действуют, и иногда их действия ведут к серьезным проблемам. Во-вторых, многие руководители страдают высокомерием, гордыней, я это вижу по конкретным директорам. И Россия в этом вопросе не исключение. У меня есть опыт работы в Малайзии, где очень высок индекс дистанции власти, что очень осложняет отношения с властью. И могу сказать, что в России ситуация не так уж плоха в том, что касается стиля лидерства . У вас жесткая централизация власти, в вашей истории были очень сильные лидеры, начиная с Ивана Грозного, Петра Первого. Многим их них, конечно, были присущи высокомерие, гордыня.

В-третьих, многие руководители не могут получить максимальной отдачи от своих сотрудников. Я знаю, о чем говорю, так как я в России был много раз, встречался с крупнейшими лидерами российского бизнеса. Так как же добиваться от людей лучших результатов? Как побудить их высказывать свое мнение? В централизованной системе принятия решений они не особо мотивированы к этому. В-четвертых, необходимо затронуть проблему неэффективной работы менеджмента, особенно топ-менеджмента, и советов директоров. У меня есть опыт членства в советах директоров. Правда, не российских компаний, но особой разницы нет. Так вот, в работе топ-менеджмента и советов директоров много от театрального действа, и это не способствует принятию наиболее эффективных решений.

Вот чем я горжусь, так это разработанной технологией, которая используется в программах INSEAD, включая программы для директоров. Надо сказать, что это весьма успешная технология группового коучинга. Она обеспечивает, что люди начинают обсуждать важнейшие вопросы, а не избегать их. В-пятых, это, конечно, мое желание создавать лучшие места для работы. Когда-то я ввел такой термин – «аутентивные» (authentizotic) организации, т.е. организации, в которых вы лучше всего себя чувствуете. Определить, что компания является именно такой, очень просто: я спрашиваю людей, хотели ли бы они, чтобы в ней работали их родные и друзья. И очень мало кто отвечает утвердительно.

Таким образом, начав с изучения паталогических моментов, когда что-то в компании идет не так, что-то ослабляет ее, необходимо перейти к тому, чтобы понять, что надо сделать, чтобы изменить ситуацию. Иногда это касается слабой корпоративной культуры, иногда во главе команды топ-менеджеров стоит не вполне адекватный руководитель. Мне бы хотелось изменять компании к лучшему, это моя основная задача. И это отнюдь не просто, это не моментальное изменение, иначе вам придется всех уволить, а это не решение проблемы.

Я начал работать в INSEAD много лет назад, сейчас я уже умудренный опытом патриарх, и что я хотел бы сказать в отношении России – вам необходимо понять, что коммуникативные навыки, навыки межличностных отношений использовать гораздо труднее, это такой парадокс. И любым компаниям необходимо решать вопросы управления кадровым потенциалом (талантами) и развития корпоративной культуры. А в России в этом направлении требуется проделать гораздо больше работы.

У меня был интересный разговор с руководителем института директоров в Малайзии. Это женщина, ее назначили недавно, и она рассказывала мне о программах, в которых обучение коммуникативным навыкам носит не обязательный, а факультативный характер. Это меня очень удивило, я считаю, что обучение коммуникативным навыкам должно быть обязательным. Обучать правовым вопросам сможет любой, но именно коммуникативные навыки так важны для того, чтобы говорить правду, в том числе руководству. И именно коммуникативные навыки отличают среднестатистическую компанию от великой компании. И еще один совет, который я бы дал России… Здесь я встречал очень разных руководителей. Например, руководители Вашего возраста прошли через сложные времена, у них большой опыт. Представители более молодого поколения особого опыта не имеют, они что-то читали, что-то слышали от родителей. Это такие космополиты, я имею в виду руководителей, которые находятся в промежуточном положении: они родились и были воспитаны здесь, но потом получили западное образование, многие из них какое-то время работали в западных компаниях, у них уже другой тип мышления. Интерес для них в большей степени представляют органические компании, они осознают важность сотворчества, понимают, что высокая централизация власти не способствует получению от людей максимальной отдачи. И если Вы продукт государства с главенствующими тремя К: команды, контроль, категоризация, то для них главную роль играют общение, инновации и информация. Тут уже необходимо уметь отстаивать свою позицию, именно поэтому я большой сторонник группового коучинга.

Для того чтобы объединять людей, вам необходимо бороться с паранойей. Во многих российских компаниях, да во всех компаниях, присутствуют страх и беспокойство, сознательно или бессознательно, но эти чувства всегда присутствуют в отношениях между руководителями и подчиненными. Как положить этому конец, как добиться здорового выражения несогласия с руководством, здорового возражения? Конечно, это очень непросто, особенно при жесткой централизации власти. Очень трудно долго молчащим людям вдруг встать и заговорить, но это не невозможно.

Приведу пример. Много лет назад у меня был опыт преподавания в Финляндии, и я предположу, что тогда в финских семьях, в школах существовало правило молчать, когда учитель говорит, дабы не демонстрировать неуважение, невоспитанность. Я работал в компании Nokia, был честолюбив и полон творческих идей. И вот я должен был начать работу с этими финскими

инженерами, которые были просто полностью парализованы, ничего не происходило. Я что-то говорил, а ответной реакции не поступало, жизни не было, был только страх с их стороны. Сейчас мне даже смешно об этом вспоминать, но тогда это было так сложно. А недавно я вновь посетил Финляндию, и ситуация там кардинально изменилась. Что же произошло? В один прекрасный день финское правительство задалось вопросом: «А что же у нас есть? У нас нет газа, нет нефти, у нас есть только целлюлозно-бумажная промышленность, на которой далеко не уедешь, в таком случае нам точно нужны мозги». И было принято решение изменить систему образования. Надо сказать, что, как правило, учителя и преподаватели не имеют ни высоких зарплат, ни высокого статуса, и задача там была поставлена такую ситуацию изменить. Хотите, чтобы ваших детей учили лучшие и ярчайшие умы? Финны в итоге сделали профессию преподавателя элитной. Наняли талантливых людей, и сегодня у них лучшая система образования в мире. Вы можете, конечно, возразить, что курс обучения в Гонконге или Сингапуре может быть выгоднее с точки зрения дальнейшей карьеры, но там велик процент суицидов среди студентов. Финляндия – совсем другое дело. Там студенты получают удовольствие от учебы, а это самое важное.

Я думаю, что сегодня надежда России – это обучение молодежи. В вашей стране очень много талантов. Но как поддерживать, развивать задатки предпринимательства?

Я, например, очень впечатлен тем, что делает мой друг Рубен Варданян, автор замечательной инициативы в Сколково. Я считаю это очень хорошей идеей. Это то, что нужно России - ей нужны предприниматели. Причем ей нужны предприниматели с иным менталитетом, иным взглядом на то, как можно добиваться от людей лучших результатов.

Откровенно говоря, большинство предпринимателей – это неконтролируемые фрики. А нужно быть способным принять, что лидерство – это командный вид спорта, все эти разговоры о великих руководителях – полная ерунда. Особенно на Западе, в Америке существуют яркие негативные примеры, когда, к примеру, зарплата CEO в 400 раз превышает среднюю зарплату. Недавно разразился новый скандал с Карлосом Гоном. Это еще один пример высокомерия, гордыни – сколько денег вам нужно? В конце концов, это принимает абсолютно нездоровые формы: мой дом больше твоего, моя машина дороже и т.д. Вот это проблема! И России она тоже свойственна. После падения коммунизма у вас был невероятный подъем материализма, материальные ценности просто затмили все остальное.

И тут вам необходимо определиться: вы получаете удовлетворение от бесконечного приобретения, либо от того, что отдаете, делитесь с кем-то. Вот это последнее – то, что меня восхищает в Рубене. Он стремится использовать свои средства для того, чтобы что-то изменить в обществе, сделать его лучше. Отдавать вообще полезно для здоровья. Жадные люди обычно долго и тяжело умирают.

Но вернемся к Вашему вопросу: мой путь от исследователя патологий… Возможно, это отчасти связано с моим образованием - я совмещаю две области: я психоаналитик, это такая «мрачная наука», и я экономист, профессор экономики. Вначале, когда я уже получил образование психоаналитика, я стал изучать патологии, симптомы, предвосхищающие разлад в системе.

Я тут слушал известных спикеров, Тони Роббинса, например, который готов изменить мир. Но это очень трудный путь - к изменениям. Так, моя программа для CEO длится 4 недели в год, они чему-то учатся, применяют это на практике, а в стрессовых ситуациях вновь возвращаются к своим «вредным привычкам».

*- **С**пасибо, Манфред. Вы затронули несколько интересных тем, в том числе вопросы менеджмента и лидерства в России. А как бы Вы кратко описали, что значит корпоративное лидерство в России сегодня, учитывая отличия от западного общества с точки зрения социальной структуры, медленного темпа изменений и так далее?*

- Чем больше я узнаю Россию, а я уже посетил почти все ее регионы, тем больше убеждаюсь, что российское общество имеет очень сложную структуру. Это самая большая страна в мире, и я никогда не мог осознать ее многогранности, смешения культур. Это западное общество и одновременно не западное, это такой результат смешения… У вас столько сложностей внутри…И еще все время страх, что кто-то посягнет на ваши границы – опять викинги нагрянут или Наполеон нападет. Конечно, коммунизм тут сыграл не последнюю роль.

Вот я слушаю истории, которые рассказывают русские слушатели моей учебной программы, они почему-то всегда о каких-то невероятных трудностях, тяжелых испытаниях. Как-то все тут очень жестко… Те, кто у меня учатся, смогли подняться, а кому-то повезло меньше – одних уже нет, другие спились… Жесткие у вас условия…

Важная проблема, она есть в любой стране, это коррупция. Что в этом отношении может предпринять совет директоров, как обеспечивать эффективное управление? Полностью избежать коррупции невозможно. Поделюсь своими соображениями, я много думал об этом. После падения коммунизма в вашей стране образовался вакуум. И тут, как мне кажется, западные страны совершили ошибку, особенно Америка. Я всегда считал, что после Второй Мировой войны как раз Америка сделала великое дело – я имею в виду план Маршалла, который очень помог Германии избежать опасных последствий. В сравнении с Первой мировой войной, когда Германия была загнана в угол по итогам Версальского договора. Но после распада СССР никакого грандиозного плана не было. Те, кто, как американцы, ненавидели коммунизм, ликовали. Но при этом не было предложено никакой серьезной программы развития. Страну наводнили так называемые предприниматели в надежде поживиться. Можно по-разному оценивать вашего сегодняшнего лидера, но одно он точно понимает очень хорошо: лидеры (это высказывание Наполеона) – продавцы надежды. Это то, что он создал – чувство гордости за страну, это очень важный фактор.

Далее, важнейший вопрос: как воспитать в молодом поколении чувство гражданского долга, гражданской ответственности? Мне кажется, французский лидер Эммануэль Макрон пытается сейчас сделать что-то подобное. Правда, там речь идет о гражданской службе вместо военной, я все-таки имею в виду другое. Делать что-то для общества, что-то, что выходит за пределы материального.

Я, конечно, немного ушел в сторону от Вашего вопроса про корпоративных директоров, сейчас вернусь к нему. У меня есть приятель – профессор гарвардской бизнес-школы. Он не американец и он говорит, что входил в несколько советов директоров и был крайне разочарован. По его мнению, там не было никаких реальных управленческих инструментов. Правду руководству никто не говорил, был сплошной театр, эмоции, а серьезные вещи даже не обсуждались.

В INSEAD мы внедрили методологию группового общения. Правда, она ориентирована не на членов совета директоров, а на топ-менеджмент. Приведите ко мне неэффективную команду управленцев - желательно, конечно, чтобы они не были абсолютно сумасшедшими - и за несколько дней я готов как-то изменить ситуацию к лучшему. Помните, я в начале говорил о руководителе малазийского института директоров, которая относит обучение коммуникативным навыкам к числу необязательных, факультативных занятий? Я считаю это грубейшей ошибкой. Именно коммуникативные навыки, а они носят практический характер, должны составлять б***о***льшую часть учебного курса. Людям необходимо вникнуть в то, что происходит на самом деле. Ведь многие компании терпят неудачи именно потому, что совет директоров не справляется со своими задачами. Посмотрите на ситуацию с Карлосом Гоном. Сейчас в Японии много шума по этому поводу. Хотя, конечно, они все знали, но откровенно об этом не говорили. Были подозрения, что он использует деньги в личных целях, для строительства и покупки домов… Но почему они не предпринимали никаких действий? Где групповая динамика?

Что я могу порекомендовать: если у вас есть совет директоров, неплохой идеей будет заблаговременно выделить несколько дней, в течение которых вы действительно будете обсуждать актуальные вопросы, которые на самом деле имеют значение. И вы поймете, как каждый из вас на самом деле действует, выполняет свои функции. Это то, чем я занимаюсь. Например, у меня была программа для директоров компании McKinsey. Я должен был обучить их вести настоящую оживленную дискуссию, понимать, как распознать, оценить талант, научить их правильно использовать свою интуицию.

Еще момент: как решить задачу выявления неочевидных мотиваторов для получения от людей лучших результатов? У нас с вами разные мотиваторы, мы мыслим неодинаково. Нужно понимать причины, по которым люди действуют так или иначе. Этим я занимался в McKinsey, где, была такая волонтерская программа - я много лет ее вел - нацеленная на развитие эмоциональных качеств сотрудников. Я считаю это крайне важным.

Еще хотел бы отметить значимость не только оценки топ-менеджеров, но и их подчиненных, в том числе и с учетом программ преемственности. То, как обстоят дела в компании с человеческим капиталом - это же ресурс на долгосрочную перспективу. Для того, чтобы делать деньги сегодня, существуем множество инструментов. Но чтобы работать в долгую, надо учиться понимать важность неочевидных вещей, тонких сигналов.

*- **П**рофессор, Вы много ездите по России, встречаетесь со многими российскими бизнесменами. Сегодня в INSEAD обучается немало российских топ-менеджеров. Если говорить о корпоративном управлении, то это форма коллегиального управления компаниями. Но Вы сами упоминали, что российскому менеджменту присуща единоличная, порой даже, авторитарная,*

модель управления. Если ли возможность у российских контролирующих акционеров, руководителей, советов директоров, построить эффективную систему корпоративного управления в их компаниях?

- Очевидно, им надо нанять меня! (*смеется*)

- Конечно, это первый шаг! Но какой должен быть второй?

- Прежде всего, им необходимо провести оценку качества работы исполнительного руководства. И на самом деле это не так просто, тут надо уметь отличать театр от действительности. У меня есть опыт работы с крупной медиа-компанией. Я был знаком с ее руководителем и одновременно основным акционером, который попросил меня поработать с ним. Я реализовывал там такую же программу развития лидерских навыков, что и для сотрудников McKinsey, Обучал их навыкам ведения живой дискуссии. Так вот, лишь после трех дней проведенных вместе, он сказал: «А теперь мы можем поговорить о стратегии». У меня в арсенале есть особая методика группового общения. Я уже тысячи людей обучил, используя ее. Методика не особо сложна, но дает возможность понять, как люди друг друга воспринимают. Я применяю инструмент оценки методом 720 градусов. Не 360, как у большинства компаний, а именно 720. Оценка в 360 градусов обязательно должна присутствовать в компаниях, она помогает вам выявить проблемы, определить так называемых проблемных, неприятных людей в вашей организации. Есть же еще такие подхалимы, они успешны в общении с вышестоящими, способны очаровывать, вводить в заблуждение. Например, я прошу Вас рассказать что-нибудь о себе, что для вас важно, а что нет. Затем я задам вам несколько трудных вопросов. А другие члены группы будут при этом присутствовать.

В проведении оценки тоже есть свои сложности. Во многом это зависит от культуры. Помню, был случай, один менеджер с Урала получил наивысшую оценку, а я потом обратился к IT-администратору, выразил сомнение в таком результате. А они мне ответили, что все очень просто: он распечатал анкеты, заполнил, подписал имена людей и отдал им.

В любом случае, всегда надо учитывать влияние кросс-культурных факторов. Помню, когда я начал эту программу много лет назад, она довольно успешно реализовывалась в Швеции, Голландии, Англии. А вот во Франции возникли проблемы. CEO там совмещает функции Президента и Генерального директора, и оценка там возможна только сверху вниз. А получить обратную связь снизу невозможно. Конечно, людей надо обучать давать оценки, но им не так просто это делать, им мешает страх. Ситуация везде разная. В России, например, страх и паранойя гораздо более выражены. Любого лидера надо рассматривать в социо-культурном контексте.

Если у вас есть команда топ-менеджеров или совет директоров из 7-8 человек, то организуйте для них двухдневное выездное заседание. Пригласите фасилитатора. И пусть они обсудят сущностные вопросы: кто они такие, какие позиции отстаивают, каковы их ценности и принципы. А после этого они уже будут готовы к реальному полноценному обсуждению важнейших вопросов, касающихся их компании, к обсуждению которых они не были готовы раньше. Таким образом, вы предотвратите трагедию, ведь совет директоров вообще имеет тенденцию слишком долго ждать перед тем, как приступать к активным действиям. Когда они начинают прилагать максимум усилий, то может быть уже слишком поздно. Таких ситуаций необходимо избегать, стараться предупреждать возможные проблемы. Мне кажется, сегодня недостаточно делается в этом направлении.

Снова вернусь к истории с руководителем института директоров в Малайзии, которой я пытался доказать, что обучение коммуникативным навыкам ни в коем случае не должно быть факультативным. Это так, потому что причина, по которой компании не могут достичь максимального успеха, кроется в неспособности людей в нужный момент открыть рот и сказать то, что они должны сказать. Превалирует групповое мышление, а этого тоже необходимо избегать. Надо бороться с ситуациями, когда люди бояться высказать свое мнение.

*- **П**родолжая анализировать вопросы лидерства с точки зрения совета директоров, что, по Вашему мнению, подразумевает лидерство в советах директоров? Существуют ли отличия этого лидерства от лидерства среди высшего исполнительного руководства?*

- Конечно, ведь члены совета директоров обычно плохо информированы! Это ключевая проблема. Я, например, вхожу в совет одной фармацевтической компании, и там я очень слабо информирован. Перед тем как стать членом совета, я изучил вопрос, хотел понять, хочу ли я получить такой опыт. Я опросил около 20 человек, чтобы составить определенное представление о

компании, но я по-прежнему очень слабо информирован. Мы встречаемся всего несколько раз в год, и информация до нас доходит с большим трудом.

Как можно решить эту проблему, как улучшить процесс обмена информацией? Конечно, это во многом зависит от структуры совета. В Германии, например, двухуровневая система – наблюдательный совет и исполнительный. В Америке и странах англосаксонской модели – смешанный совет. Как в них организован информационный поток? Кто занимается сбором информации? Надо очень четко это понимать. Есть такая фраза: «если у вас есть только молоток, все похоже на гвоздь». Каким человеческим капиталом обладает ваша организация? Насколько квалифицированы ее сотрудники? Если CEO завтра собьет автобус, кто может его заменить? Часто таких кандидатур просто нет, в том числе потому, что подходящих людей обезглавливают. Я обычно шучу, что самая важная задача CEO – найти своего потенциального преемника и убить негодяя. В действительности именно так зачастую и происходит. Будучи руководителем, вы начинаете так любить власть, что когда замечаете, что власть может перейти кому-то другому, вас это злит. И вы не успокоитесь, пока не избавитесь от соперника.

*- **М**ой последний вопрос будет связан с Вашей любимой темой – психологией. Можете ли вы выделить какие-то основные психологические типы советов директоров? Существуют ли различия в психологии, в коммуникационных навыках в советах публичных и частных компаний? Под «публичными» я понимаю компании, имеющие биржевой листинг*

Основная проблема листингованных компаний понятна, вы ее сами можете назвать. Я однажды задал вопрос своим студентам, кто из них хотел бы работать в семейной компании. Из пятидесяти человек положительно ответил только один, пошутив вдогонку, что поступил бы так при условии наличия у владельца компании симпатичной дочери. Они, видимо, на тот момент не знали, что около 70% всех компаний относятся к семейному бизнесу. К слову сказать, это может стать трагедией для России: владельцы компаний стареют, и на первый план выходят вопросы преемственности. Я написал ряд книг по семейному бизнесу. И могу описать вам типичную ситуацию: сегодняшние бизнесмены усердно работали, стремясь обеспечить лучшую жизнь для своих детей. А в результате до предела их избаловывали: сначала лучшие игрушки, потом Порше и Феррари… И никакого интереса к работе, никакой ценности труда. И как теперь объяснить своим детям, что, возможно, они не лучшие кандидатуры для дальнейшего руководства крупными компаниями? А лучшее, что они могут сделать, это занять место в совете директоров? Ежедневное оперативное управление компанией – не для них. Они могут посвятить себя искусству, создать свой фонд. Но не нести ответственность за десятки тысяч человек. Я вижу, что эта проблема на самом деле имеет место. Во многих ситуациях молодое поколение не имеет подходящего образования. Кажется, я не отвечаю на Ваш вопрос...

*- **Д**а, мой вопрос касается различий в психологии, повестке, организации работы советов директоров публичных и частных компаний.*

- Что касается публичных (листингованных) компаний, мы имеем дело с краткосрочным менеджментом. Они заложники квартальных результатов. CEO тратит уйму времени на работу с цифрами, его задача – поддерживать в стейкхолдерах счастливую уверенность, что все идет отлично. Большое преимущество частных компаний заключается в том, что у них гораздо больше терпения, они могут ориентироваться на долгосрочную перспективу. Это наиболее ценно в условиях сложной финансовой ситуации. Семейный бизнес здесь очевидно выигрывает. Это разница между краткосрочным и долгосрочным ориентированием.

- А Вы видите в этой ситуации особую роль совета директоров?

- У меня недавно был случай: в одной компании совет директоров не очень хорошо владел ситуацией. Они не понимали, что компенсационный пакет ряда исполнительных директоров этой крупной многоотраслевой компании был чрезвычайно высок, и они могли им манипулировать. Здесь опять возникает глобальный вопрос корпоративного управления, касающийся вознаграждения, а именно - проблемы завышения его размеров. За этим стоит совет директоров и консультанты по вопросам вознаграждения. У последних всегда свой интерес – они получают проценты. А кандидаты на высшие менеджерские позиции нас всегда интересуют из верхнего эшелона. Хотя это иллюзия. Я считаю, что деньги, которые платят этим людям, просто выбрасываются на ветер. Конечно, существует метод сравнения с другими компаниями. Но надо

иметь в виду, что люди, которых вы нанимаете, уже имеют психологическую мотивацию, они в любом случае будут усердно работать. А если они руководствуются только размером зарплаты, может быть, стоит подумать, нужны ли вам такие работники? Люди, конечно, работают за деньги, но умирают за дело.

Возвращаясь к совету директоров… Какие основные задачи стоят перед ним? Это, прежде всего, отбор, наем и увольнение CEO, решение вопросов, касающихся стратегии, распределения капитала, управления брендом и управление ущербом. А ключевая проблема заключается в том, что большинство членов советов директоров находятся в неведении. Еще и потому, что они не особо нуждаются друг в друге, а им необходимо совершенствовать работу именно в команде. Даже если вы не так часто заседаете, я рекомендую проводить неформальные встречи с целью лучше узнать друг друга, практиковать неформальные телефонные звонки, а не встречаться исключительно несколько раз в год, чтобы узнать о результатах компании, причем, возможно, катастрофических результатах. Этого надо избегать.

*- **С**пасибо большое, профессор. Мы очень Вам признательны и уверены, что ваши идеи будут крайне интересны для наших коллег.*