

ПАНЕЛЬНАЯ ДИСКУССИЯ

СОВРЕМЕННОЕ ЛИДЕРСТВО ВО ВРЕМЯ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА. ВТОРАЯ ЧАСТЬ ПАНЕЛЬНОЙ ДИСКУССИИ



Текст: Антон Большаков

”

Основатель группы компаний АВВУУ Давид Ян в выпуске «Forbes Карантин» на YouTube высказал мнение о том, что текущая ситуация заставила компании понять, что самый главный актив бизнеса остался неизменным – это люди. Основатель АВВУУ сослался на ведущего западного эксперта по управлению персоналом Джоша Берсина, который заявил, что если в кризис 2008 года бизнес спасали финансовые директора, то в кризис 2020 года компании спасут HR-директора. «Он не случайно об этом говорит. Дело в том, что теперь, когда люди перешли на удаленную работу, всё выявилось: как люди принимали решения, как они коллаборировались, кто был неформальным лидером, кто был формальным лидером», – уточнил Давид Ян.



Вторую часть* нашей дискуссии мы посвятили обсуждению важного вопроса о том, как в экстренном режиме шел поиск решений по целому спектру вопросов, связанных с управлением персоналом в условиях удаленной работы, и о том, как будет трансформироваться лидерство.

Представляем участников второй части панельной дискуссии:



Александр Соловьев
владелец интернет-платформы
по производству электроники
Industry-Hunter.com



Валентин Новиков
генеральный директор
ООО «Остек-ЭК».
Компания реализует комплексные
проекты развития технических и
технологических возможностей
производств электронных
компонентов



Алёна Мастина
управляющий партнер,
генеральный директор
маркетингового агентства
ООО «Особые решения»



Денис Шлесберг
генеральный директор
брендингового агентства
«Артоника»



Алёна Фомина
генеральный директор
ЦНИИ «Электроника» –
головного института радио-
электронной промышленности и
информационно-аналитического
центра ГК «Ростех»



Евгений Мордкович
генеральный директор
ООО «Остек-Электро». Компания
специализируется в областях
электрического тестирования
и раннего выявления дефектов
сборки



Андрей Новиков
научный сотрудник и доцент
Института приборостроения
и схемотехники Университета
г. Росток, Германия



Ольга Балашова
проректор Корпоративной
сетевой академии Ростеха,
директор центра обучения и
развития



Анна Рубас
директор выставки SemiRussia,
организатор профессиональных
B2B-выставок и конференций



Римма Мангушева
директор выставок
Экспоэлектроника/
ЭлектронТехЭкспо



Антон Большаков
директор по маркетингу
Группы компаний Остек



Юрий Ковалевский
заместитель главного редактора
журнала «ЭЛЕКТРОНИКА»:
Наука, Технология, Бизнес»,
представитель ассоциации
IPC в России



Как вашей команде дался этот шаг – переход на удалённую работу в режиме «самоизоляции»?

Ольга Балашова: Наша команда довольно быстро адаптировалась к новому формату взаимодействия, нам не пришлось долго перестраиваться, чтобы продолжать работать и расширять свою линейку обучающихся продуктов. Скорее наоборот – сама по себе ситуация еще больше нас сплотила, мы стали чаще обмениваться новыми идеями и быстрее воплощать их в жизнь. Креатива стало заметно больше, мы придумали, как переформатировать практически все свои очные программы обучения в дистанционные и при этом не потерять главное – интерактивность для самих обучаемых.

Денис Шлесберг: Полный переход на удаленный режим потребовал некоторых усилий, но не колоссальных. Всю работу мы давно координируем с помощью системы управления проектами через сеть, так что были к этому готовы. Освоили видеоконференции для совещаний и встреч с клиентами, и все работает. Вопрос, зачем нам был нужен офис до этого, конечно возник. И мы над ним серьезно думаем – нужен ли офис и в каком виде в дальнейшем. Но тут есть и подводные камни. Дистанционно труднее держать командный тонус, мы учимся решать эту проблему.

Римма Мангушева: Наша компания начала активно оцифровываться еще несколько лет назад, и благодаря этому все процессы уже были налажены. Когда пришло время, все, что нам потребовалось, это взять с собой домой ноутбук и наушники. Раньше, читая про удаленную работу где-нибудь в соцсетях, в голове неизменно возникал образ человека с ноутбуком под пальмой, работающего 2-4 часа в день. Теперь я на собственном опыте знаю, что если ты хочешь хорошо делать свое дело, то и на удаленке будешь работать столько, сколько нужно, еще и захватывая сэкономленное на дороге время.

Антон Большаков: В объявленные «нерабочие дни» наша команда перешла на работу из дома. У нас уже был опыт, когда часть команды работает не из офиса, находясь даже в других странах. Многие маркетинговые проекты и раньше мы выполняли распределенной командой. Но так, чтобы всем работать удаленно – это впервые. Как оказалось, технически мы вполне были к этому готовы благодаря корпоративным и открытым информационным системам.

Что, по вашему мнению, оказалось важным для сохранения результативности работы удалённой команды?

Антон Большаков: Самое главное для результативной удаленной работы – это доверие между чле-

нами команды. В условиях распределенной команды очень важно знать, что каждый будет выполнять свои обязательства, может при необходимости прикрыть и подхватить твою задачу. Наверное, тут может быть уместна аналогия пилотов и диспетчеров в неблагоприятных погодных условиях: они друг друга не видят и, скорее всего, даже лично не знакомы, но у них одна общая и очень ответственная задача. Создать атмосферу доверия на расстоянии – это вызов и проверка лидерских качеств руководителя.

Валентин Новиков: Залогом успешной работы является планирование. Для успешной координации задач в команде и настройки на дому того же ритма работы, что и в офисе, нам приходилось несколько раз в неделю вместо одного очного совещания собирать на видеоконференцию руководителей, а каждое структурное подразделение проводило ежедневную утреннюю 15-минутную видеоконференцию-летучку, чтобы помочь сотрудникам утром переключиться с «домашнего» режима на «рабочий».

Больше времени занимали рабочие обсуждения. То, что в офисе можно было решить за пару минут за чашкой чая или в курилке, теперь занимает гораздо больше времени. Решили, что нужно давать людям возможность несколько раз в неделю собраться в общей видеоконференции, совместно порешать вопросы. К сожалению, это все равно занимало больше времени, но создавало эффект присутствия в общем информационном пространстве.

Юрий Ковалевский: Удаленная работа для нас довольно привычна. У меня дни сдачи номера в печать – самые «горячие», и они порой застают в командировках. Иногда, слушая доклады на конференции, приходится параллельно работать по номеру со смартфона. Так что и инструменты, и процедуры для этого у нас есть и относительно неплохо отлажены.

Но лично я стараюсь избегать удаленной работы всегда, когда это возможно. Когда работа творческая, личное неформальное общение не всегда удается заменить даже телеконференциями. В удаленном режиме особенно не хватает возможности подойти к коллеге и сказать: «Как считаешь, может вот это подвинуть сюда?». Но главная проблема работы в условиях самоизоляции – это необходимость откладывать интервью (а их мы всегда стараемся брать лично), встречи, репортажи.

Ольга Балашова: По опыту недель «самоизоляции» мне кажется, что ключевым для результативной удаленной работы является умение выстраивать коммуникации, быстро координироваться, когда ситуация меняется, поддерживать друг друга эмоционально и всегда конструктивно решать даже самые спорные

моменты. Нашей команде это удастся, уровень доверия друг к другу, на мой взгляд, у нас даже повысился.

Как ваши компании поддерживали сотрудников в режиме вынужденной самоизоляции?

Андрей Новиков: В обществе уже несколько последних лет активно обсуждается необходимость здорового баланса между работой и личной жизнью сотрудников, так называемый Work-Life Balance. Компании привлекают новых сотрудников, предлагая им такой баланс, а также поддержку тех, у кого есть семьи. Многие сотрудники, в свою очередь, выражают готовность к сокращению своих доходов с получением взамен большего свободного времени. Наступившая вынужденная пауза подтолкнула общество к анализу и некоторому переосмыслению жизненных ценностей. Несколько недель свободного времени, особенно проведенного в кругу семьи, дают возможность расставить по-новому приоритеты и, возможно, несколько скорректировать вектор своего развития.

Римма Мангушева: Мне нравится, как у нас в компании налажен процесс. Руководители на постоянной основе проводят с сотрудниками онлайн-встречи и конференции, что позволяет укрепить командный дух, получить обратную связь и увеличить уровень коммуникаций, которых многим сейчас не хватает. И, конечно, часто общаемся с коллегами и не по рабочим темам, есть примеры коллективных занятий йогой, поздравлений с днем рождения онлайн и флэшмобов. Это отличный способ увеличить двигательную нагрузку и сбросить эмоциональное напряжение.

Валентин Новиков: Как пишет McKinsey в статье «После коронавируса: на пути к возврату», поддерживать и защищать сотрудников необходимо более тщательно, чем ранее. Это и меры по индивидуальной защите здоровья, и важное – психологическая поддержка людей, оказавшихся выброшенными из привычной размеренной жизни, оставшихся с собственными заботами и страхами. В большинстве своем эти люди не умеют работать в условиях удаленки и дома, у них обостряется чувство оторванности от компании, резко падает вовлечение в работу. Они должны за короткое время выработать для себя свои собственные практики работы дома, организовать рабочее место и остаться востребованными для своих компаний.

Чему стоит уделять особое внимание руководителю при работе с удаленной командой?

Денис Шлесберг: Есть интересный эффект – я стал задумываться о том, кто из членов команды в каком сейчас настроении и как это влияет на ра-

боту. По идее, об этом и раньше надо было помнить, как пишут в книгах по менеджменту. Но пока все в офисе, на этом не особо сосредотачиваешься. Пришли люди на работу, значит все нормально. Теперь необходимо больше заботиться о том, чтобы все были в форме. Получается, самоизоляция стимулирует эмпатию. И это, пожалуй, главный навык, над которым мы сейчас работаем. Я бы сказал, что он и является ключевым для творческой работы, просто раньше его хватало в «естественных объемах», а теперь приходится наращивать.

Валентин Новиков: Стоит уделить внимание сбалансированности между работой и домашними делами, ведь граница между офисом и домом отсутствует. Есть смысл уделять время собственной энергетике, ведь только спокойный и позитивно настроенный руководитель может создать правильный энергетический импульс для своей команды.

Антон Большаков: Человек – социальное существо и забота об окружающих – очень важная часть нашей жизни. Как заботиться о семье, когда изо дня в день вы вместе, и как заботиться о коллегах на расстоянии? Это интересный опыт.

Очень важно сейчас наполнить день смыслом. Накануне готовиться к предстоящему дню, планировать измеримые задачи, а по итогу дня испытывать радость от их достижения. Произошедшее напомнило, что наша жизнь конечна, и мы не знаем, сколько нам еще отпущено времени, поэтому каждую минуту необходимо проводить с пользой. Быть осознанным – это главное. Не стоит тратить свою энергию на негативные мысли и чувства. У нас слишком мало времени на это.

Ольга Балашова: Очень важно уметь строить коммуникации, сейчас это стало особенно очевидным после массового перехода в дистанционный формат работы и общения. И актуальность этой компетенции только увеличиваться. И еще одна важная компетенция, на мой взгляд, без которой трудно будет ориентироваться в больших и очень турбулентных потоках информации (да и уже невозможно) – критическое мышление.

Какие навыки, по вашему мнению, оказались сейчас наиболее востребованными?

Ольга Балашова: Это все те же навыки управления людьми и результатом, навыки личной эффективности, инструменты повышения операционной эффективности. Но, конечно, сейчас по всем этим темам появился специфический дополнительный запрос – а как управлять людьми и процессами удален-

но? В условиях не просто быстрых изменений, а внезапных? Как принимать управленческие решения, от которых зависит, будет ли у бизнеса возможность выстоять в столь экстремальных условиях, и при этом в условиях полной неопределенности? Большой запрос на навыки личного развития, на развитие мышления, на анализ и принятие решений. Очень популярный сейчас запрос на семинары по теории ограничений.

Андрей Новиков: В первую очередь, конечно же, востребованы коммуникативные навыки, а также владение определенными навыками пользования программными продуктами как для эффективного и надежного обмена информацией, так и для организации и осуществления рабочих задач с удаленным доступом. В будущем возможно еще в большей степени понадобятся знания практической информатики и владение «универсальным» языком программирования, что позволит более гибко подстроить рабочую среду под свои требования.

Валентин Новиков: Необходимо осваивать новые навыки вовлечения и удержания внимания людей на материале для эффективного проведения онлайн-презентаций. Для эффективного проведения видеосовещаний тщательнее готовить повестку с таймингом и уделить таймингу большое внимание. Выяснилось, что онлайн-совещания проходят в среднем дольше, чем аналогичные совещания вживую, поэтому тайминг начал играть такую важную роль. И оформление протокола по итогам приобрело особенное значение.

Алёна Фомина: На мой взгляд, для любого грамотного специалиста первостепенными являются навыки анализа больших объемов информации и принятия управленческих решений. Причем не так важно, касается это личностного развития или управления крупной корпорацией – ключевые навыки будут схожи.

В связи с этим отмечаете ли вы изменения в процессе обучения и приобретения необходимых навыков?

Ольга Балашова: Знания сейчас очень быстро устаревают, скорее нужно вести речь о навыке постоянно получать новую информацию, уметь ее качественно перерабатывать и применять для решения актуальных задач прямо сейчас, а также гибко отказываться от тех подходов и знаний, которые уже неактуальны. Даже если еще вчера они приносили эффект, сегодня могут оказаться ненужными и даже мешающими достигать новых результатов. В будущем

это будет еще более актуальным – гибкость мышления и умение обучаться чему-то новому становятся одними из самых важных компетенций. Профессии будут намного быстрее появляться и исчезать, в течение жизни человеку придется несколько раз менять свою специальность, да и само понятие специализации будет скорее всего весьма условным. Поэтому именно надпрофессиональные компетенции важнее всего развивать уже сейчас.

Андрей Новиков: Большинство ВУЗов уже давно занято темой цифровизации процесса обучения с активным использованием систем управления учебным процессом. Доступ к таким системам организован с помощью персональных аккаунтов, которые есть у каждого студента и сотрудника ВУЗа. Помимо самой структуры и предоставления материалов учебных курсов (лекций и семинаров) на этих платформах есть возможность интерактивного общения преподавателей со студентами через тематические форумы, чаты и веб-конференции. Такая система дает большую гибкость и возможность охватить большее количество студентов. Также возможны тестирование и экзаменация студентов.

Так, например, недавно мы проводили защиту магистерской работы с помощью веб-конференции. Практическую часть работы студент проводил в компании TDK-Micronas, расположенной во Фрайбурге. На защите, как правило, присутствует сотрудник компании, курирующий эту работу. Учитывая, что расстояние между Росток и Фрайбургом около 900 км и на дорогу в одну сторону потребовалось бы около 10 часов, использование веб-конференции значительно облегчило эту задачу и было эффективным как с экономической, так и с экологической точки зрения.

Что лично вам помогало сохранять позитивный настрой?

Алёна Фомина: Без осознания пройденного пути и четкого понимания целей невозможно добиться устойчивого прогресса ни в науке, ни в жизни. Анализируя происходящие изменения, я каждый день вижу новые возможности для себя, организации, отрасли и страны. Уверена, что скоро некоторое оцепенение в бизнес-среде пройдет, и это придаст импульс для развития новых идей и бизнесов.

Евгений Мордкович: С коллегами и партнерами мы обсуждаем разные версии и прогнозы происходящего, но большинство сохраняет спокойствие и настрой на работу, но уже в новых условиях. Но на протяжении всех негативных проявлений надвига-

ющего кризиса, исчезающих планов и договоренностей меня не покидает уверенность, что со всем получится справиться. Обязательно найдутся решения, люди, которые помогут, события, облегчающие переживать новые вводные. Мы намерены справиться и с этим вызовом.

Анна Рубас: Меня воодушевляет оптимизм, стойкость и поиск путей решений – все без исключения гости моих эфиров из разных стран и профессий делились своими историями, которые могут быть полезны каждому. Это объединяет всех. Люди не отчаиваются, не впадают в панику, исследуют и пробуют.

Андрей Новиков: Сильное впечатление производят волонтерские акции помощи людям, которые в сложившейся ситуации действительно нуждаются в этой помощи. Хотя все и находилось в определенной изоляции, ощущается сплоченность общества, что подтверждается готовностью помогать даже незнакомым людям.

Алёна Мастина: Мотивацию мы всегда черпали извне, в компаниях, задачах, партнерах, кейсах. И только сейчас, в штормовой период, можно с уверенностью сказать, что главная движущая сила всегда внутри. Если есть команда и вера в совместное дело, выбранный путь будет пройден даже в самые тяжелые времена.

Изучению каких ресурсов вы рекомендуете уделять внимание специалистам для самообразования?

Ольга Балашова: Мне сложно порекомендовать конкретные ресурсы, очень большой список получится, к тому же профессий, которым можно обучаться в дистанционном формате становится все больше. Могу просто порекомендовать подходить к выбору конкретных курсов и экспертов очень взвешенно, включать критическое мышление. Стараться побольше узнавать об опыте и результатах самих преподавателей и экспертов, у кого вам предлагают поучиться, почитать отзывы тех, кто уже прошел обучение.

Антон Большаков: В первую очередь, я порекомендую открытую бесплатную онлайн-версию научно-практического журнала «Вектор высоких технологий». На сайте Ostec-group.ru в разделе «Пресс-центр» доступны все номера журнала, начиная с 2013 года.

Алёна Фомина: В части образовательных курсов могу рекомендовать внимательно изучить сайты ведущих мировых и российских вузов. Многие курсы и материалы сейчас доступны для свободного изу-

чения. ЦНИИ «Электроника» также открыл доступ к курсу «Технологическое предпринимательство», который будет полезен как профильным специалистам, так и людям, не знакомым с тематикой управления проектами.

Валентин Новиков: Неплохие возможности предоставляются по изучению различных управленческих дисциплин, многие ресурсы дают сейчас скидки. Одна из крупнейших площадок онлайн-обучения – это Skillbox.ru, а для себя я выбираю краткосрочное управленческое образование на emeritus.org.

Юрий Ковалевский: Отдельно бы предложил обратить внимание на сайт издания *Semiconductor Engineering* – это для тех, кто владеет английским языком. Их обзорные статьи, интервью и видео знакомят с трендами и проблемами самых передовых технологий микроэлектроники, что по крайней мере интересно. Для общего развития еще есть интересная, на мой взгляд, подборка лекций на сайте elementy.ru в разделах видеотеки «Наука и техника», «Информационные технологии», да и в других тоже.

Александр Соловьев: Много информации о прорывных технологиях и организации производства в блоге одного из ведущих мировых производителей электроники компании Jabil (<https://www.jabil.com/blog.html>) и на отраслевых сайтах <https://evertiq.com> и <https://www.semiconductor-digest.com>. Если иностранные источники не очень удобны, тогда приглашаю всех на наш сайт <https://industry-hunter.com>, где мы выкладываем новости мира электроники, а также статьи по технологическим и организационным вопросам в нашей базе знаний.

В завершение нашей виртуальной дискуссии хочется снова процитировать Давида Яна. Он обратил внимание на фразу, которая популярна в Кремниевой долине: «Leadership is not about control, leadership is about empowerment». «Я несколько раз пытался найти правильный перевод слова empowerment, но так и не нашел. Но в целом смысл этой фразы заключается в том, что современное лидерство – это не про контроль, не про вертикаль. Современное лидерство – это про то, чтобы создать команду, в которой каждый человек будет чувствовать себя в какой-то мере лидером, когда люди берут на себя ответственность и правильно ею пользуются». Умение создавать такую атмосферу, когда люди вовлечены в работу, как раз и отличает современный способ управления, считает Давид Ян. □

Спасибо всем участникам дискуссии – экспертам и читателям!