



«Единственно правильной модели управления нет. Эффективной может быть любая»

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Беседовала Мария Макарушкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Чтоб слезы в душу капали,
Уйду в далекий путь я...
Плыви себе, кораблик!
А мы...
Мы – люди сухопутья.

М. Щербаков

Окончил факультет психологии МГУ им. М.В.Ломоносова, кандидат психологических наук. Занимался преподавательской и научной деятельностью. Работал в НИИ общей и педагогической психологии АПН СССР. Неоднократно стажировался в консалтинговых компаниях RHR International (США). Организационным консультированием и бизнес-тренингом занимается более 20 лет. С 1989 года работает в «ЭКОПСИ Консалтинг», с 2005 года – возглавляет компанию, сначала в роли генерального директора, затем в роли президента. Женат, пятеро детей. 17 марта 2015 года Марку Розину исполнилось 50 лет.

Давай начнем с прошлого. Ты помнишь, кем хотел быть в детстве?

Писателем. Это желание появилось довольно рано. Помню, что уже в пятом классе начал писать какие-то рассказы. Школа, в которой я учился, была экспериментальной, там работали психологи, которые создавали новые программы и обкатывали их на нас. Литературу у меня вела Галина Николаевна Кудина – психолог по роду деятельности, филолог по образованию, очень интересный человек. Она была энтузиастом своего дела: сама придумала уникальную программу по методу Эльконина-Давыдова¹ и вела по ней уроки. У нас сложились дружеские отношения. Я не помню, чтобы она меня как-то подталкивала, но хорошо помню, как стал показывать ей свои первые рассказы – и она одобрила и посоветовала продолжать.

¹ Разработанная психологами Д. Б. Элькониным и В. В. Давыдовым система развивающего обучения школьников, направленная на формирование теоретического мышления, понимание отношений и причинно-следственных связей между фактами. Отличительные черты урока в этой системе — коллективная мыслительная деятельность, диалог, дискуссия, деловое общение детей. Система направлена не столько на передачу знаний как таковых, сколько на обучение тому, как надо учиться.



А как ты представлял свое будущее? Что для тебя значило быть писателем? Изданное собрание сочинений, или встречи с читателями, или работа за столом в кабинете при уютном свете лампы – какие виделись образы?

Я рос довольно замкнутым ребенком. Друзей у меня был очень мало – по большому счету, один друг, с которым мы делились книгами. И в будущем я видел себя таким же – довольно одиноким человеком, без семьи, без детей... Был тогда такой популярный образ – «поколение дворников и сторожей», и в нем я угадывал себя. Думал, что буду работать дворником, кочегаром, в идеальном случае – младшим научным сотрудником, не делая никакой карьеры, живя чтением и написанием книг.

Но ты не стал кочегаром – значит, в какой-то момент что-то в твоей картине мира изменилось. Когда это случилось?

Пик моего «аутизма» пришелся на восьмой класс. Я тогда болел так много, что перешел на домашнее обучение – весь год не ходил в школу и почти совсем перестал общаться со сверстниками, ушел в мир книг. Когда в девятом классе я вернулся, в школе появился еще один очень важный в моей жизни учитель – Роман Яковлевич Гузман. Он вел много неформальных детских активностей – походы, кино клуб – и вовлек во все это меня. Во мне проснулась энергия, позволявшая преодолевать воображаемые барьеры. Я пошел в горный поход – совершенно новое для меня впечатление, я никогда раньше такого не делал, начал с кем-то дружить, у меня появилась девушка – даже две...

Если посмотреть назад из сегодняшнего дня – что из твоих детских представлений о себе сбылось?

На уровне образа жизни ничего: я социализировался – и детей много, и жен много, живу активно... Единственное, что сбылось, – я не прекращаю попытки что-то написать. И это удивительно – легко можно было ожидать, что желание писать уйдет вместе с юношеством. То, что оно не исчезло, означает, что некоторая нить из детства все же тянется...

Она видна только в этом?

Наверное – нет, не только... На уровне ценностной структуры – я до сих пор ценю содержание, а не форму. По-прежнему ценю текст как таковой.

Ты не в первый раз упоминаешь свою тягу к писательству... Почему же ты пошел на психфак?

При том, что я хотел быть писателем, с грамотностью у меня плохо. Я очень хотел учиться на филфаке и даже рассматривал литературный институт – но осознал, что с моей безграмотностью это несбыточная затея. Тогда я стал думать про гуманитарные предметы. Философия в то время была слишком идеологизирована, да и не хотелось идти совсем уж по отцовским стопам. История? Я не обладаю достаточно хорошей памятью, чтобы запоминать громадное количество дат и прочей информации. А вот психология как раз показалась мне интересной областью – она и философская, и про человека, и требует аналитического

мышления. Ну, а поскольку у нас в школе работали психологи, то я был знаком с ними лично, они мне нравились... Вот так была выбрана психология.

Университет тебе что-то дал?

Очень мало. Я учился в выдающейся школе: пятьдесят седьмая и моя, девяносто первая, считались в то время двумя лучшими школами Москвы. Яркие учителя, высокое качество образования, бурная неформальная жизнь... А в университете все было на весьма среднем уровне. Содержание – излишне идеологизированное, слишком заточенное под Леонтьева. Я учился там при Советском Союзе, даже перестройка еще не началась. Нормальную западную психологию изучали мало, никакой неформальной жизни. Конечно, у меня и там были друзья, были яркие преподаватели – я очень благодарен моему научному руководителю Борису Сергеевичу Братусю, отношусь к нему с большим теплом, – но все это крупницы, которые приходилось выискивать.

До того как ты начал работать в «ЭКОПСИ», стал консультантом, были ли какие-то знаки судьбы, которые подсказывали, как сложится твоя профессиональная жизнь?

Нет. Все время учебы в университете я думал не столько даже про писательство, сколько про академическую науку. Я по-прежнему был довольно замкнутым, мыслил себя человеком, который занят теориями, книжками, идеями, – жил в мире идей, а не в мире людей. Ничто не указывало на то, что я активно займусь социальной жизнью.

А сейчас ты ближе к людям или к идеям?

Сейчас уже ближе к людям. Все-таки у меня пять детей, с которыми у меня очень близкие отношения. И в рамках работы то же самое: количество времени, которое я трачу на общение – профессиональное, личное, – больше, чем я трачу на писательство или чтение.

Как получилось, что ты стал консультантом? Когда случился этот поворот к миру?

К концу учебы в университете стало заметно, что я довольно активный человек, в чем-то даже предпринимательского склада. Мне хотелось многое пробовать и делать, хотелось освоить все, что можно освоить, – что-то ради интереса, что-то ради денег. Я активно искал, к чему себя приложить. Никакой глобальной стратегической идеи у меня не было, но я пользовался любой возможностью – а они начали тогда открываться одна за другой – брался за все, пробовал, то есть был в этом смысле настоящим оппортунистом. Сразу после университета я пошел учиться вести бизнес-тренинги; обучался психотерапии, потом начал сам проводить групповую психотерапию в двух версиях (для невротиков, в психиатрической больнице, и для здоровых людей – группу личностного роста); стал налаживать контакты на Западе – пытался включаться в исследования, гранты (с Университетом Кларка делали большое исследование); занимался в МГУ научной работой на тему контркультурных движений. Вся эта бурная энергия, которая жила во мне всегда, а тут вдруг выплеснулась, – она уже предвещала, что замкнутым ученым я не останусь – выйду в мир. С тех пор так и пошло – стремление всюду влезть: статьи написать, в Америку съездить, к гранту приобщиться, тренинги освоить...

Давай перейдем к «ЭКОПСИ» и к настоящему. Когда ты пришел в компанию?

В 1989 году.

Тебя пригласил Столин²?

Я прошел конкурсный отбор на стажера-тренера.

² Владимир Викторович Столин — основатель компании «ЭКОПСИ Консалтинг», доктор психологических наук, профессор, предприниматель.

Можешь выделить какие-то этапы своего профессионального развития с того момента, как ты появился в компании?

У людей появляется внутренняя дисциплина и ответственность, если им доверяют, поддерживают их

Попробую. Первый этап, с 1989 по 1994 год, – это разнообразные оппортунистические пробы всего на свете. Поскольку «ЭКОПСИ» была и является оппортунистической компанией, мне было легко в это вписаться. Затем, с 1994 по 1997 год, – обучение в RHR International. В этот период я учился консервативной роли психолога, начал все это применять на практике. С 1997 по 2001 год шла активная самостоятельная творческая работа консультанта. В эти годы я начал вести тренинги, придумывать свои собственные, делал модели компетенций, консалтинговые проекты, знакомился с HR-менеджерами, сам вел клиентов. В 2000 году Столин сделал меня акционером – я получил управленческую роль и почувствовал себя не самостоятельным игроком, а человеком, который отвечает за управление всей компанией.

Когда в 2000 году я пришла в «ЭКОПСИ», ты уже был значимым лицом в компании. Что-то для тебя в этот момент изменилось существенно?..

Я ощутил свою лидерскую роль: теперь я зову людей работать в компании, воспитываю, учу, думаю о том, как все организовать... В этом плане следующей важной вехой, безусловно, было мое назначение генеральным директором в 2005 году. Это был действительно переломный, контрастный момент. Столин, уйдя с поста генерального директора, в самом деле отошел от оперативного управления, передал мне все полномочия и ответственность.

Тебе понравилась новая роль?

Да, очень понравилась. Я с великим удовольствием ее на себя принял.

А что именно тебя привлекло?

Ответственность, полномочия, драйв, связанный с очень быстрым ростом. Последнее, конечно, заслуга не только моя, а всех ключевых людей «ЭКОПСИ». Кроме того, рост воспринимался на контрасте – два года до этого мы почти не росли, у нас были серьезные трудности: сначала «дело ЮКОСа» – компании, на которую приходилось 30% нашего оборота, – потом уход из «ЭКОПСИ» большой команды.

В чем для тебя состоит прелесть роста? Понятно, что он имеет материальную сторону, – а есть что-то еще?

Рост – это успех. Больше клиентов, более сложные и более масштабные проекты, больше коллектив, больше денег, первые места в рейтинге – это ведь все показатели успеха. В последнее время я сформулировал идею: рост – это символ веры современного бизнеса, и начал эту идею критиковать – в том смысле, что было бы правильнее заменить ее идеей качества. Но с 2005 года до кризиса 2008 года я сам в полной мере наслаждался этим самым ростом.

Расскажи про себя как руководителя. «ЭКОПСИ» учит клиентов управленческому мастерству. Мы оцениваем людей как управленцев, учим быть управленцами, проводим тренинги, коучинг... Насколько ты как руководитель «ЭКОПСИ» являешься средоточием всех этих знаний, всего этого мастерства, которое мы распространяем?

Я верю в то, что разные модели управления могут быть в равной мере эффективными, то

есть «единственно правильной модели» нет. Сам я – довольно утрированный представитель идеологии «управления без управления» – модели, в которой руководитель создает атмосферу, условия, общается, поддерживает.

Такой стиль управления должен предусматривать определенный уровень зрелости тех людей, с которыми ты работаешь, – или нет?

По большому счету, нет. Если людьми мало управлять, но оказывать им высокое доверие и поддерживать их, это приводит к самопроизвольному появлению у них чувства внутренней дисциплины и ответственности. Под моим руководством находились, с одной стороны, консультанты, а с другой стороны – бэк-офис, и среди консультантов были люди очень зрелые и были трудные в управлении, часто чудные – настоящие звезды, а среди бэк-офиса – люди абсолютно иного типа, очень много молоденьких девочек. Принцип максимальной свободы и ответственности был применен ко всем – и он везде прекрасно работал. Бэк-офис у нас стал исключительно автономным и очень ответственным подразделением, которым все довольны, никто до сих пор не порывается им управлять, хотя никак нельзя сказать, что там изначально работали зрелые люди, – нет, напротив: самые обычные очень молодые и, по большому счету, незрелые девушки. Если бы я больше вмешивался в их работу, было бы однозначно хуже.

Но одного доверия, наверное, все же недостаточно – нужна еще обратная связь...

Конечно, кроме правильного лидерства такой стиль управления требует определенных систем мониторинга. Например, мы стали оценивать удовлетворенность консультантов работой бэк-офиса. При этом никаких целей бэк-офису мы не ставили – не говорили, что, мол, вы должны достичь такого-то уровня удовлетворенности. Все выводы они делали сами. Для консультантов была разработана очень хорошая система управления эффективностью: каждому консультанту известна его эффективность по всем параметрам. Но идею управления без управления нам удалось реализовать в одной из самых центральных точек этой системы – в постановке целей. Я считаю правильным не управление по целям, а управление по ценностям: у компании есть общее ценностное поле, и мы, находясь в этом поле, понимаем, что бэк-офис должен быть полезен консультантам. Это ключевое, а цели они могут поставить себе сами – спросить у консультантов. Точно так же мы понимаем, что каждый консультант – маленькая бизнес-единица, он должен комбинировать самореализацию с тем, чтобы быть эффективным и прибыльным для компании. Каждый консультант знает это на ценностном уровне. А насколько именно быть прибыльным, какой именно биллинг³ заработать, какого типа проектами заниматься, в какую сторону пойти с точки зрения своего развития – это он должен выбрать сам. Моя задача как руководителя – поддерживать, вдохновлять, быть коучем, содержательным советником и выстраивать систему, которая дает все эти возможности.

Не самая распространенная система управления...

Мы в этом смысле вообще очень редкая компания. Мы исключили не только постановку целей сверху – мы вообще не предпринимаем никаких попыток контролировать сотрудников: не регламентируем время прихода на работу, время ухода, не следим за тем, пришел ли человек на работу вообще... В других консалтинговых компаниях есть учет рабочего времени – у нас его нет. Эта модель не всем подходит, она спорная, неоднозначная – но в ней я довольно хороший мастер. Мне удалось воплотить свои ценности в компании.

Раз мы заговорили о ценностях – какие ценности ты транслируешь клиентам?

В этом плане я человек глубоко плюралистичный: считаю, что человек должен управлять в соответствии со своими ценностями и установками, а не с моими. В этом моя слабость, потому что многие люди ждут от меня однозначных суждений о том, что правильно, а что нет. Но я убежден: сильными

³ Биллинг — один из ключевых показателей эффективности консультанта в компании «ЭКОПСИ», вклад консультанта в доход компании.

могут быть разные модели управления. Встречаясь с руководителем, живущим в другой модели, я принимаюсь работать на ее улучшение. Я думаю не о том, как авторитарному руководителю стать демократичным, а о том, как сделать его авторитаризм более последовательным, четким, конструктивным. И вся моя работа с клиентами направлена на то, чтобы помочь им быть эффективными в их модели, в рамках их ценностей.

А если эта модель для них не оптимальна?

Любую модель можно достроить до эффективной. Я в это верю.

Какие проекты для тебя были особенно интеллектуально интересными, насыщенными?

В нашей области – это те проекты, где надо работать не с отдельными HR-системами, а с системой управления в целом, с корпоративной культурой. Когда я провожу стратегические сессии, обсуждаю с компанией бизнес-стратегию, уровень сложности сразу зашкаливает. Если клиент говорит (а такое бывает часто): «Продиагностируйте, пожалуйста, нашу систему управления», – то при всей простоте этой просьбы он ставит перед нами невероятно сложные интеллектуальные задачи. Ведь по-прежнему никому не известно, что такое система управления, какие аспекты, факторы, параметры этой системы нужно диагностировать. В науке об управлении, как и в психологии, мало ясных универсальных моделей. Мы не можем, например, дать простой ответ на вопрос, оптимальна ли степень регламентации в компании, потому что едва мы отходим от

Работа с системой управления – невероятно сложная интеллектуальная задача

примитивной идеологии «хорошо/плохо», как тут же понимаем, что есть разные типы: можно добиться успеха в регламентированном состоянии, можно прийти к провалу в нерегламентированном. Здесь нужно структурировать широкую область, выделять факторы, влияющие на базовую модель, которая позволяет диагностировать организацию. Все это исключительно сложные интеллектуальные задачи.

примитивной идеологии «хорошо/плохо», как тут же понимаем, что есть разные типы: можно добиться успеха в регламентированном состоянии, можно прийти к провалу в нерегламентированном. Здесь нужно структурировать широкую область, выделять факторы, влияющие на базовую модель, которая позволяет диагностировать организацию. Все это исключительно сложные интеллектуальные задачи.

Кроме того, что ты уже назвал, что еще сейчас находится в фокусе твоих интересов? Какие темы, проблемы, проекты?

Один из моих интересов – законы изменений. Это может быть трансформация организации целиком или отдельного человека. В последнее время я часто замечая ситуации, когда организация оказывается сильнее тех, кто пытается ее изменить. Приходит, например, команда реформаторов в какую-нибудь крупную корпорацию с искренним желанием ее преобразовать. Проходит несколько лет, они по-прежнему активно пытаются внедрять изменения и уже не замечают, что это не они трансформировали компанию, а компания преобразила их. Я убежден, что общепринятый подход «присоединения и ведения» в этом случае не работает. Он хорош в отношениях родителя с ребенком, потому что взрослый в энергетическом смысле «массивнее», он может незаметно менять ребенка, присоединяясь к нему и в рамках присоединения что-то дальше привнося, воспитывая... В обратную сторону это не действует: если ребенок хочет изменить родителя, без подросткового конфликта у него нет шансов. Во взаимоотношениях команды реформаторов с организацией часто складывается именно такая ситуация: они присоединились и пребывают в иллюзии, что повели организацию. А на самом деле их «масса» гораздо меньше, а поэтому их самих повели. Значит, надо отказаться от идеологии присоединения и ведения и перейти к другой идеологии – формированию островка, зародыша нового и созданию яркого конфликта между новым и старым. Такой конфликт приводит к консолидации нового и тем самым не дает ему погибнуть.

Как тебе кажется – чем ты интересен клиентам?

Тем, что я могу помочь им по-новому взглянуть на свою ситуацию. В хорошем случае – дать инсайт или хотя бы просто расставить новые акценты. Показать какие-то аспекты, которые сам клиент упустил из виду, сформулировать по-новому что-то, что не приходило ему в голову. Люди довольно часто, познакомившись с новой идеей, не соотносят ее со своим бизнесом. Идея живет сама по себе, а их ситуация – сама по себе. Я не просто привношу новую идею, но еще и помогаю им выполнить работу по применению этой идеи. Иногда делаю это за них.



А откуда ты сам берешь эти идеи?

От кого-то услышал, где-то прочел, что-то придумал...

Если вернуться к разговору об этапах твоего профессионального пути – в 2005 году ты стал руководителем, появилась высокая степень ответственности, компания стала расти... А что потом? Началось ли в твоей жизни что-то еще после этого бурного роста?

С 2005 по 2009 год я был прежде всего бизнесменом, который развивал бизнес. Следующий этап начался в 2009 году – я внутренне стал человеком, который пытается развивать не бизнес, а идеи. Я вернулся в мир писательства, впервые попробовал придумать, сформулировать, записать какие-то свои мысли независимо от проектов компании.

Что тебе больше нравится развивать – бизнес или идеи?

Всему свое время. Работать с идеями мне, безусловно, очень понравилось – это было еще и возвращение к каким-то детским мечтам.

А ты ощущал этот возврат?

Да, совершенно отчетливо: в 2009 году я взялся за написание книги «Успех без стратегии». Если до этого мы учились на западных идеях, воплощали и транслировали их, то здесь на первый план вышла деятельность по формулированию своих идей. Пусть это был еще не роман, не рассказ, не художественная книжка – но я стал писать ее, как литературный труд, не как что-то засушенно-академическое. После этого я сделал личный проект: составил вместе со своей бабушкой документальную повесть «Мой век». Затем стал писать статьи в малом жанре – на грани художественных эссе и трансляции новых идей, и вот на этом этапе сейчас нахожусь.

50 лет – серьезный возраст. Можешь как-то метафорически описать прожитое тобой время? Есть какой-нибудь образ, ассоциация?

Мне часто приходит в голову метафора жизни как похода. Я много ходил в походы раньше и продолжаю сейчас – причем это не альпинизм, а пешие походы в горах, которые отличаются тем, что ты взбираешься на перевалы, а не на вершины. Альпинист после восхождения возвращается в базовый лагерь, из которого стартовал. А здесь ты доходишь до перевала – и перед тобой открывается новая неизвестная тебе долина, в которую ты начинаешь спускаться, чтобы затем опять пойти вверх – на новый перевал.

Какие перевалы ты преодолел за последние годы? Как долины перед тобой открылись?



Мы с Павлом [Безручко] завершили сделку со Столиным и стали мажоритарными акционерами – это, безусловно, перевал, за которым открылась новая долина. У меня вышла книга «Успех без стратегии» – тоже серьезный перевал.

А в клиентской работе?

В клиентской работе недавним перевалом стало проект с UPECO – клиент попросил нас целостно посмотреть на компанию и подсказать, как им дальше развиваться, что менять. Там пришлось и модель придумать, и способ диагностики (проективные картинки),

удалось построить целостную картину организации, родилось много новых интеллектуальных продуктов, которые клиент воспринял очень позитивно.

Твое хобби – путешествия – меняют тебя?

Я не чувствую в этом способа трансформации себя. В свой первый большой, сложный поход я отправился в 15 лет, и с тех пор на протяжении 15 лет ходил каждый год. Потом был перерыв на 8 лет, а теперь я опять практически каждый год предпринимаю такое путешествие. Так что это даже не хобби – это вторая, параллельная жизнь, жизнь путешественника, я в ней совсем другой. В ней свои перевалы, свои трудности, разочарования.

А про что она, эта вторая жизнь? Какие ее ключевые черты?

Для меня там очень много всего. Прежде всего, контакт с природой. В московской жизни природы почти нет, а там она очень сильная, я растворяюсь в ней, сам становлюсь частью этой природы – человеком, который может в природе выживать, преодолевать трудности... Там другое настроение, состояние, поток сознания, другой тип функционирования психики – более эйфорический. Я даже обсуждал как-то с физиологами, что во время движения в мозг выбрасываются определенные эндорфины, поэтому, когда ты день за днем по 10 часов идешь вперед, появляется эйфорическое состояние. Наверное, этого можно добиться простой ходьбой по городу, но ходить придется очень много, и картинки перед глазами совершенно иные. А здесь плюс к тому – горные виды, более низкий уровень кислорода... Все вместе дает такой эффект.

Ты многодетный отец и уже дедушка. Можешь рассказать про эту свою ипостась?

Я очень люблю детей и очень много вкладываю душевных сил в общение с ними, это большая часть моей жизни. Так вышло, что у меня очень мало друзей, нет особых дружеских компаний – поэтому все свободное время я провожу с детьми: занимаюсь с ними, придумал специальную ролевую игру...

А что тебе дает общение с детьми?

Тут трудно ответить односложно – не хочется обобщать. Дети разные, и общение с каждым дает что-то свое – учитывая, что им от 2 до 27. Общение с Давидом – ему 2 года, – дает радость жизни. С Левой – тем, которому 27, – ощущение дружбы, с ним я могу быть очень откровенным и чувствовать взаимную поддержку. Общение с Даней, которому 14, приносит творческую энергию. Общение с Майей вызывает трогательные чувства, оно эмоциональное, творческое, но здесь некое иное творчество —не креативные идеи, как у Дани, а богатые сюжеты, которые мы с ней разыгрываем... Нельзя обобщить... Ну, и потом я вообще не уверен, что это правильная постановка вопроса: «что это мне дает?». Может быть, важнее, что я им даю – по крайней мере, это явно взаимно.

Каким ты видишь свое будущее?

Сейчас у нас в компании популярна идея, что чем выше горизонт планирования у человека, тем лучше. Относительно себя я пришел к обратному ощущению: сознательно сужаю свой горизонт. Во-первых, сейчас уровень неопределенности настолько вырос, что планировать что-то – затея тщетная... Во-вторых, если ты что-то начинаешь планировать на три года, то эти три года становятся квантом твоей жизни – и жизнь быстрее проходит, а мне и так уже 50 исполнилось... Поэтому мне сейчас нравится осваивать модель жизни с весьма непродолжительными целями и планами. Будет день – будет пища. У нас все время есть иллюзия, что мы знаем, как все пойдет дальше. Но, может быть, будет война, или будет такой кризис, что надо будет спасать компанию... А может, наоборот – все станет оживать, и нужно будет активно развивать, а не спасать. Или можно будет больше книг писать. Опять же, идеи, книги – это все не вполне от меня зависит. Во многом через меня Бог пишет. Захочет Он через меня писать завтра или нет – я не знаю. Поэтому сейчас я очень сузил свой временной горизонт и живу теми темами, которые есть в настоящем.