

«Люди живут инстинктами»

Айдархан Кусаинов, генеральный директор консалтинговой компании Almagest, известен своими точными прогнозами. Например, он описывал, как лопнет пузырь на рынке недвижимости, когда некоторые еще продолжали приобретать «инвестиционные» квартиры. Его способность к точным предсказаниям объясняется, судя по всему, умением останавливаться и бесстрастно думать, пока все суетливо бегут.

– Лет в шесть я решил, что хочу стать лифтером. В подъезде работала бабулька, которая лежала на диване, пила чай, читала книжки. Раз в два-три дня раздавался звонок, ей сообщали, что в таком-то здании застрял лифт. Она перезванивала в лифтовую службу и повторяла, где застрял лифт. А потом с чувством выполненного долга ложилась опять на диван или наливала очередную чашку чая. Я на это посмотрел и понял, что такая жизнь меня устраивает. Но родители объяснили, что привилегию стать лифтером можно получить, только достигнув пенсионного возраста. До пенсии я согласился побыть физиком. Собственно, склонность к лени и ведет меня по жизни. Лень – двигатель прогресса. Ленивые люди придумали колесо, равно как и все остальное, что облегчает жизнь. Разумеется, лень, чтобы быть характеристикой позитивной, должна быть смешана с неким творческим началом.

– **Почему именно физиком?**

– Отец – физик, мама – математик, брат – физик... Так что тут все было практически предreshено. Тем более что наука мне нравилась. Там думаешь головой, процесс это творческий, не всегда все понятно. Можно сидеть неделю, пить кофе или что-нибудь другое, и со стороны это, вероятно, выглядит как бесплодное безделье. Но потом ты хитрым поворотом мысли разрешаешь какую-то сложную проблему. Знаете, есть отличный анекдот. Якобы Резерфорд увидел утром в своей лаборатории аспиранта, который что-то делал, затем он увидел его в середине дня – аспирант опять что-то делал. Он застал его и вечером опять за каким-то занятием. Так прошло несколько дней. В конце концов очередным вечером Резерфорд подошел и спросил: «Молодой человек, чем вы заняты?» – «Я работаю». – «А утром что вы здесь делали?» – «Я работал». – «А днем?» – «Работал». – «Молодой человек, когда же вы думаете?!»

– **Весело. Но вернемся к вашей истории.**

– Итак, я окончил физфак МГУ. Однако в силу того, что наука переживала нелучшие времена, пришлось ее оставить. И, в принципе, я понял, что бизнес-консалтинг – это нечто близкое к тому, чем я занимался прежде. Это такое же решение неких комплексных задач. Поскольку приходится сталкиваться с различными ситуациями, появляется возможность систематизации решений. Поэтому я занялся внутренним консалтингом в нефтяных компаниях, нацкомпаниях. Затем побыл некоторое время директором одного из департаментов Министерства энергетики и минеральных ресурсов. Потом занялся частной практикой. И в итоге понял, что нужно создавать свой бизнес. Во-первых, это дало бы больше самостоятельности мне лично. Во-вторых, компания могла бы стать некоей экспериментальной площадкой, примером принципиально другого подхода, отличного от тех, которые я знаю.

– В чем это должно было выражаться?

– С одной стороны, это компания, где каждый получает шанс творить, выдумывать, пробовать, ошибаться. То есть это система, которая стимулирует личность к развитию. Я захотел собрать думающих людей, чтобы они не сидели в разных конторах и не погибали там от своей непонятости. Склонные к рефлексии не переносят монотонного труда. Соответственно, для них нужно создать особые условия. С другой стороны, хотелось, чтобы мы отличались честностью. Знаете, это нормально для казахского бизнеса, когда сначала вам говорят: «Вы приходите, будет все, что вы пожелаете, в лучшем виде!» Вы подписываете контракт и через три месяца узнаете, что будет не все, а, наверное, только половина, и сделают не так, как вы хотели, а как-нибудь более или менее. Я же захотел собрать команду из людей, которые отвечали бы за свои слова. Где-то полгода ушло на обдумывание, на формулирование идеи. И весной 2007-го компания начала работать. Правда, не все пошло гладко. К сожалению, мы допустили довольно типичную ошибку.

– Какого рода?

– Изначально мы хотели заниматься стратегическим организационным консультированием. Финансовое планирование и управление проектами я вписал в буклет, чтобы он был потолще и посолиднее. Но самым ходовым товаром стал обычный, стандартный бизнес-план для предоставления в банк. Денег хотелось любых. К нам потянулись клиенты за этой услугой. Под данное направление выросла целая контора, набрали штат. Причем публика шла и шла, несмотря на то, что наша цена была вдвое выше, чем у конкурентов. Через полгода мы поняли, что надо с этим завязывать и возвращаться к истокам, иначе мы никогда не достигнем того, к чему стремились. Я же говорю – это типичная ошибка. Тебе приносят деньги, ты рассуждаешь так: «Отклонимся чуть-чуть от курса, заработаем на хлеб с маслом – и все, потом будем опять двигаться в заданном направлении». Потом приходит второй заказ, третий – и ты вязнешь в этом болоте. Мы увидели, что по большому счету халтура начинает занимать большую часть времени, при том что это менее выгодное занятие и попросту неинтересное. Это же были стандартные бумажки для банков. Они были качественные, но как будто из-под копирки. А компания создавалась для другого – для творчества. Теперь вот стараемся от курса не отклоняться.

– На вашем сайте есть подраздел «Истории сотрудников», где рассказывается о людях, которые уволились из компании. То, что люди бегут, – это слабая сторона вашего подхода?

– Скорее сильная. Развитие людей является одной из составляющих философии нашего бизнеса. На том же сайте вы можете найти документ «Правила внутреннего трудового распорядка сотрудников ТОО «Almagest». Так вот там один из пунктов посвящен «рабочему времени», включающему в себя «библиотечный час». Люди сидят и читают книги из библиотеки компании. И это работа. Для чего это надо? Для того, чтобы люди росли. Если они растут, это увеличивает стоимость компании. И что до ушедших сотрудников – я тут абсолютно никакой проблемы не вижу. Знаете, в самой, пожалуй, известной компании, занимающейся управленческим консалтингом – McKinsey, – бывших не бывает. Люди там работают год-два и потом, как правило, получают предложения, от которых нельзя отказаться, или основывают что-то свое. Но они навсегда остаются сотрудниками фирмы. Если ты нормально к человеку относишься, то, покинув компанию, он будет благодарен ей. Знаете, мой отец умер, когда мне было шесть лет. Недавно был день его рождения, ему исполнилось бы семьдесят. Пришли его друзья – сто пятьдесят человек. Я их всех знаю, они всегда рядом. И многие возможности я получил потому, что

мой отец когда-то кому-то сделал что-то хорошее, чем-то помог. Люди помнят добро. Так что на самом деле это некая инвестиция. Страна у нас маленькая, если сотрудник куда-то ушел, он, понимая, что такое управленческий консалтинг, чем он хорош, завтра, занимая какую-нибудь топовую должность, убедит первого руководителя, что именно к нам стоит обратиться за советом. Хотя, конечно, нельзя исключать и вероятность ошибки. Я могу ошибиться в человеке, и завтра он убежит с криком: «Какой я молодец, как я их надул!» Что ж, как говорится, пусть лучше десять виновных избегут наказания, чем сядет один невиновный.

– Не мешают ли такие ваши взгляды бизнесу?

– Нет. Я не настолько уж альтруист и добряк. У каждого в компании есть права, но есть и обязанность развиваться. Испытательный срок у нас три месяца. На выполнение задачи дается время. Новичок может подойти к любому более опытному сотруднику и задать любой вопрос. И ему обязаны ответить. Два раза. Если он в третий раз подойдет с каким-нибудь глупым вопросом, ему уже отвечать не будут. Когда становится понятно, что новобранец не тянет, мы с ним без всяких сожалений расстаемся. Тут нет разговоров в духе того, что «увольнять неудобно», «а вдруг он еще не раскрылся», «надо дать еще один шанс». Есть некая необходимая жесткость. И даже если человек не растет, этого уже достаточно, чтобы с ним распрощаться. Да, пусть он хороший специалист, справляется с какой-то работой. Но если через полгода ты понимаешь: «каким он был, таким он и остался...» Что ж, надо увольнять. О том, что правила игры таковы, заявляется во всеуслышание.

– Что вы понимаете под качественным продуктом консалтинговой компании? Обстоятельный документ на двухстах страницах?

– Я понимаю под этим внятный отчет максимум на пятнадцати страницах. Есть много анекдотов про консультантов. Я их люблю, готов часами рассказывать. Один из них очень короткий: «Если не умеешь работать, иди советовать. Если не умеешь советовать, иди учить». Очень многие люди называют себя консультантами. Но сами они ни дня не работали в реальном бизнесе. И они даже не представляют, какой совет хочет услышать действующий менеджер. А он хочет вечером прочесть документ, утром встать – и уже знать, что конкретно делать. Он должен видеть шаги – делай раз, делай два, делай три. Никому не нужны книжки с умными словами. Нужно, чтобы пальцем показали, что предпринять. Мы красоту наводить не любим. Как пример: в компании все знают английский, но говорить на нем запрещено. Потому как это лишняя рисовка. Точно так же запрещено говорить чиновничьим языком. «Во исполнение», «по поручению», «в условиях»... Я, как бывший замсекретаря райкома комсомола по идеологии, могу вам такую суперсложную конструкцию выдать. Но не буду. Все должно быть просто и понятно. Эйнштейн говорил: «Если вы не можете объяснить свою теорию ребенку, значит, вы ее сами не понимаете».

– Вы сказали, что консалтинг дает возможность систематизации. Получилось у вас в итоге все систематизировать?

– Опыт показал, что управленческие проблемы, связанные с людьми, стратегиями, концепциями, на самом деле достаточно одинаковые. Но эту одинаковость я понял, только познакомясь с множеством компаний.

– Если все просто, зачем к вам идут клиенты? Люди не знают этих инструментов?

– Я буквально вчера смотрел фильм, где герой сказал: «Как мы любим все усложнять!» Чистая правда. На самом деле все просто. Но, во-первых, огромное количество людей живут по каким-то своим стандартам, используют мыслительные клише. Им в этих рамках уютно, хорошо, тепло. Самое смешное, они даже не осознают ограниченности, даже не слышат, когда им указываешь на это. И когда такой человек с зашоренным взглядом по воле случая попадет в новую среду со своими незыблемыми правилами, у него возникают проблемы. Это все не только бизнеса касается. Люди живут инстинктами. Но иногда полезно отключить инстинкты и включить мозг. Один мой знакомый служил в спецназе. Так вот он рассказывал: когда накидывают на шею удавку, есть 3-4 секунды, чтобы спастись. 95% людей цепляются за шею, пытаются сорвать петлю – и умирают. В то время как за эти четыре секунды можно ударить локтем в солнечное сплетение, по лицу, в глаза. Но только один из двадцати делает так. Людьюми движут инстинкты. Задача консультанта состоит в том, чтобы сломать стереотипы. Чтобы человек вдруг понял: мир-то другой, лекала не годятся. Причем мы никого не берем на обслуживание, не занимаемся внедрением. Потому как, с одной стороны, это скучно, а с другой – не стоит слишком баловать клиента, все равно всю жизнь его компанией управлять не будешь. Покажи проблему с другого ракурса, заставь вынырнуть и осмотреться – и иди дальше. Да, попадаются клиенты, которые так плотно завязли в своих представлениях о мире, что их не выдернешь. Ну, что ж, бывает.

А так – все на самом деле просто. Вы же знаете, все многообразие цветов можно составить, как в телевизоре, из трех компонентов. А все многообразие звуков укладывается в семь нот.

– Вы обмолвились о том, что проблемы в управлении имеют тот же источник, что и все остальные. Можете об этом подробнее?

– Бизнесмены тоже люди. Многие из них живут наперекос, не любят себя. Хотят денег все больше, больше и больше... Они все время подгоняют себя. Но торопиться надо неспеша. Если остановиться, можно увидеть более короткий путь. И гораздо быстрее можно добиться желаемого, если расслабиться, выдохнуть и сказать: «Так, это у меня будет через две недели». Никто не умрет! Незачем себя и других накручивать. Многие просто распалываются по пустякам. Для сотен или даже тысяч стал идеалом образ вечно занятого человека с бесконечными бизнес-встречами, произносящего умные слова. Но куда лучше подураться. Деловитость не в том, чтобы с девяти до девяти мучительно и тяжело вкалывать и разговаривать на птичьем языке. Многие бизнесмены не понимают, зачем они живут и для чего. Говорят, что хотят заработать денег. Идут туда, где, по их мнению, эти деньги есть, впрягаются и потом насилуют себя, занимаясь нелюбимым делом. И не могут поднять столько, сколько хочется. В то время как можно с удовольствием заниматься любимым делом. Большинство живут в той самой внутренней несвободе, которая требует от мужчин, извиняюсь, бабла, машин и еще бог знает чего. Но если человеку это внутренне не нужно, он должен признаться себе в этом. Это трудный шаг, но зато это облегчает жизнь.

Хотя я, конечно, не про всех. Одним нравится думать, другим – общаться, а третьи вообще любители насилия, реализующие в компании это стремление. Так что каждому свое. Но быть честным с собой точно полезно.

[Игорь Переверзев](#)