



АНАТОЛИЙ ШАЛИТО,

заведующий кафедрой Университета ИТМО, наставник чемпионов мира по программированию, автор книги «Заметки о мотивации»

ПОБЕДНОЕ РЕШЕНИЕ

В 2014 году в нашем университете проходил учредительный съезд ассоциации выпускников. Пятидесяти выпускникам нашей кафедры были посланы приглашения. Пришли же, из тех, кто не работает на кафедре, лишь четверо. На этом фоне своим поведением сильно отличался выпускник нашего университета Аскар Акаевич Акаев, который немолод, но приехал на съезд из Москвы с женой. Он выступал и долго объяснялся в любви к своей альма матер и своим учителям. А теперь вопрос: как вы думаете, что первично – то, что он был президентом Академии наук Киргизии, а потом и самой Киргизии, и поэтому ему есть чем гордиться и демонстрировать эту гордость окружающим, или, наоборот, –

он занимал эти высокие должности, так как всю жизнь был неравнодушным человеком?

Теперь расскажу историю о мотивации. Мы в сессию проводили ответственное для университета мероприятие и волновались, что студенты не придут на него. Тогда я решил промотивировать их и разослал письмо, которое было на грани фола (возможно,

и за гранью): «Если вы не де...лы, то придете на церемонию вручения мантии и диплома почетного доктора Университета ИТМО сэру Тони Хоару». Причину их явки я не выяснял, но результат превзошел ожидания: нам пришлось перейти из большой аудитории, в которой была запланирована встреча, в актовyy зал!

После того как я опубликовал призыв к студентам, пришло письмо: «Тут вообще нет слов: как можно, ругаясь, добиваться уважения? Ну, не интересен вашим ученикам сэру Тони Хоару. Надо пристыдить их и палками загнать в аудиторию? Ужас. Может, надо воспитывать в них достойное уважение к науке? Может, надо добиваться условий для раскрытия потенциала молодых ученых? Стимулировать их не только голодной любовью к науке, но еще и добиваться нормальных материальных благ для молодых ученых? А не штамповать кодеров-наймитов для Штатов? Воспитывать уважение к физ.-мат. школам? Как бы банально ни звучало, может, вкладывать толику патриотизма?»

Вот мой ответ: «Во-первых, я сам написал, что использованное мною обращение к студентам на грани фола, а то и за его пределами. Во-вторых, у меня в этот момент уже

точно не было цели добиваться от них уважения, так как было стыдно за них, и я не хотел, если не придут, чтобы было бы стыдно еще и за университет. В-третьих, это как раз тот случай, когда человек должен, вне зависимости от того, хочет он или не хочет, может или не может (если не случилось чего экстраординарного). В-четвертых, не было ни слова про репрессии, а только мое оценочное суждение, которое, видимо, благодаря его использованию не подтвердилось. В-пятых, это не “ужас”, а осмысленное решение, которое без последствий привело к результату. Я воспитываю не благородных девиц, а людей для жизни, в которой им предстоит попадать в ситуации похуже, чем созданная мною. В-шестых, я – Толик,

и вкладываю в ребят не одну толику патриотизма и всего остального, что перечислено вами».

После этого наш разговор продолжился. «Анатолий, принятое вами решение разовое, вообще-то теория принятия решений – это отдельный многочасовой разговор. Я сторонница долгосрочных, методичных, планомерных стратегий». На это я ответил:

«По моему мнению, при принятии быстрых решений относительно людей (особенно больших групп) не работает никакая теория принятия решений. Мне надо было мгновенно принять такое решение, чтобы “победить” студентов».

Далее я продолжил: «У каждого человека бывают ситуации, когда надо быстро принимать решения, которые должны привести к победе: у Наполеона эти решения свои, а у Кутузова – свои. Каждое из них на первый взгляд может казаться странным, но все определяется результатом (это не значит, что цель оправдывает средства). Если решение приводит к победе, то потом его изучают во всех военных академиях мира. И еще. Есть теория футбола, но в контактной борьбе за мяч вряд ли кто о ней вспоминает. Если сомневаетесь – спросите кого-нибудь из профессионалов. Единственная известная мне “долгосрочная, методичная и планомерная стратегия” в аналогичной ситуации – заградительные отряды на фронте. Мой подход значительно гуманнее, а оказался эффективным. Он напоминает одну из лечебных методик – криосауну, когда человек на очень короткое время “погружается” в большой холод. При этом никто не умирает, но многие взбадриваются. Мои “процедуры” предназначены для того же». ♦

**Я ВОСПИТЫВАЮ НЕ БЛАГОРОДНЫХ
ДЕВИЦ, А ЛЮДЕЙ ДЛЯ ЖИЗНИ,
В КОТОРОЙ ИМ ПРЕДСТОИТ ПОПАДАТЬ
В СИТУАЦИИ ПОХУЖЕ,
ЧЕМ СОЗДАННАЯ МНОЮ**