

свод правил. «Способ только один — вести себя так, чтобы команда верила, что руководитель не подведет. Если сотрудники видят, что лидер в кризисной ситуации не отступает, не истерит, не „машет шашкой“, то будут вести себя соответственно,— делится своим опытом председатель совета директоров компании «СёрчИнформ» Лев Матвеев.— Я открыто обсуждаю с подчиненными проблемы и спорные ситуации, ничего не скрываю и не увиливаю. И получаю такое же отношение взамен. Работает простой закон жизни: относиться к другим так, как ты хочешь, чтобы относились к тебе. Вообще, мне довольно сложно на первых этапах было строить доверительную атмосферу в коллективе. Я человек эмоциональный и резкий, поэтому приходилось жестко контролировать порывы. С криком и нервами доверия в коллективе не наладить. Зато сейчас мое непосредственное окружение знает, что я не повышаю голос только потому, что у меня плохое настроение и встал я не с той ноги. Если я позволил себе эмоции, значит, случилось что-то „из ряда вон“ и нужно собраться».

Серьезной составляющей доверия в коллективе является прозрачность денежных вопросов для всех работников. В консалтинговом агентстве Paper Planes вся финансовая информация доступна сотрудникам. «Так каждый понимает, как его работа влияет на общий результат. А при перевыполнении годовых планов вся сверхприбыль делится между всеми сотрудниками компании»,— рассказывает генеральный директор и управляющий партнер Paper Planes Илья Балахнин.

Правильно распределенные выплаты по результатам работы помогают достигать баланса между интересами сотрудников и предотвращать конфликтные ситуации, согласен президент «Хегох Евразия» Сергей Черноволенко. «Например, у отделов продаж и маркетинга Хегох есть общий годовой план, который связывает их одной целью. Чем более результативно будет работать отдел продаж, тем больше денег получит отдел маркетинга. Бизнес прагматичен. Выполняешь план? Нарастиваешь обороты? Получаешь прибыль? Тогда все будет успешно, и в коллективе будут гармоничные отношения. Если же бизнес ведется неэффективно, тимбилдинги не помогут избежать проблем в доверии»,— уверен господин Черноволенко.

ОТНОШЕНИЯ ВОВНЕ Крепкие внутрикорпоративные связи — только половина успеха. Сложнее обстоят дела с потенциальными партнерами, опыта работы с которыми у компании еще не было. В холдинге AsstrA первым делом запрашивают информацию о новичке в платной системе проверки контрагентов СПАРК или в других подобных базах данных о юрлицах. «Если предоставленные нам компанией данные подтверждаются, то мы постепенно начинаем сотрудничать. А еще мы запрашиваем рекомендации у действующих партнеров нашего потенциального контрагента. Это важный источник подтверждения надежности компании»,— рассказывает генеральный директор холдинга AsstrA Дмитрий Лагун.

Ничто не внушает большего доверия, чем подписанный юридически грамотный документ, говорит управляющий партнер юридической компании «ЭНСО» Алексей Головченко. «Но практика показывает, что все договоренности должны быть

гибкими — без этого невозможно доверие. Жесткость договоренностей зачастую приводит к расставанию партнеров, поскольку каждый лидер гнет свою линию. Однако абсолютного равенства в отношениях не бывает, ведь это требует огромной ответственности и мудрости от обеих сторон. Поэтому во избежание конфликтных ситуаций в партнерских отношениях все-таки должен быть человек, который поставит финальную точку — тот, кто будет на сантиметр выше и возьмет на себя ответственность выбора»,— полагает юрист.

ОШИБКА НА МИЛЛИОН В доверие стоит вкладываться. Лев Матвеев из «СёрчИнформ» вспоминает: «На заре бизнеса у нас была тяжелая ситуация, когда мы два месяца не могли платить людям зарплату. Но команда видела, что у меня, руководителя, нет личного авто, что я питаюсь со всеми на кухне домашними обедами, так как пойти в столовую — это дорого, что я работаю со всеми по 12–14 часов. Я честно обрисовал ситуацию: нам задерживают платежи, и когда деньги придут, я не знаю. Может, завтра, может, через месяц. Открытость и положение „все в одной лодке“ помогли мне не потерять доверие команды и веру в то, что у нас все получится. Мы пережили тяжелое время, платежи пришли, команда в полном составе продолжила работу над проектом».

Управляющий партнер ГК «Знак» Елена Лебедева однажды ошиблась на миллион, рассчитывая комиссионные своей компании за работу. «Это был очень сложный проект, сказывалась усталость. Мой клиент позвонил мне и сказал: „Вы ошиблись“, хотя мог бы подписать со мной договор на ту сумму, которую мы прислали. После этого случая я готова для этого клиента сделать многое. Несмотря на то, что с ним очень тяжело работать — потому что я доверяю ему на все сто»,— говорит госпожа Лебедева.

Человеческие отношения в коллективе могут сказаться и на объемах продаж, рассказывает собственник ГК «Секретория» Татьяна Демина. «Как-то выручка небольшого магазина, в котором работали три сотрудника, начала резко падать, ключевые показатели перестали выполняться. Отдел персонала выяснил, что у всех трех сотрудников одновременно случились личные кризисы: развод, финансовые проблемы, разлад с родителями. Благодаря доверию в коллективе мы смогли не просто выявить эти причины, но и устранить их: одному продавцу перестроили график, второго пожалели и „погладили по головке“, третьему помогли финансово. В итоге мы вернули всех трех эффективных сотрудников и наладили работу магазина»,— вспоминает эксперт.

Говорить о лжи во спасение можно сколько угодно, но, по мнению собеседников ВГ, для бизнес-отношений нет ничего хуже обмана. Так, компания Хегох рассталась с партнером-реселлером, который лгал, что следует ее рекомендациям. «Сотрудничество можно было продолжить, если бы партнер честно сказал, что наши пожелания ему не подходят. Но поскольку он пошел на обман, у нас не было другого выбора»,— говорит Сергей Черноволенко. ■

СТРАХОВАНИЕ



1. СЕРГЕЙ КОВАЛЬЧУК,
генеральный директор АО «Либерти Страхование»

2. ВЛАДИМИР ХРАБРЫХ,
директор филиала СПАО «Ингосстрах» в Санкт-Петербурге

3. ТАТЬЯНА ГАЙ,
директор ПАО «Страховая компания Гайде»

ВИТАЛИЙ БАТОВ,
директор Санкт-Петербургского филиала группы «АльфаСтрахование»

ДМИТРИЙ БОЛЬШАКОВ,
заместитель генерального директора —
директор филиала СПАО «РЕСО-Гарантия» в Санкт-Петербурге

ЕВГЕНИЙ ДУБЕНСКИЙ,
заместитель генерального директора —
директор Северо-Западной дирекции СК «Альянс»

ОЛЬГА ЗАХАРЧЕНКО,
руководитель Северо-Западного дивизиона группы «Ренессанс-страхование»

АЛЕКСЕЙ КУЗНЕЦОВ,
генеральный директор страховой группы «Капитал-полис»

ИГОРЬ ЛАГУТКИН,
директор филиала СК «Росгосстрах» в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

ЕВГЕНИЯ МАХНУТИНА,
директор филиала САО «ЭРГО» в Санкт-Петербурге

КИРИЛЛ ПАВЛОВ,
директор филиала СК «ВТБ Страхование» в Санкт-Петербурге

ВЛАДИМИР ПЫСТИН,
директор Санкт-Петербургского филиала САО «ВСК»

ОЛЬГА СЛЕДНИКОВА,
директор филиала группы «Уралсиб Страхование» в Санкт-Петербурге

МАРИНА УРАЛЬСКАЯ,
директор петербургского филиала АО «Согаз»

АЛЕКСЕЙ БУКИН,
директор петербургского филиала СК «Согласие»*

*Кандидатура внесена участниками проекта