

«КОМАНДА КОНСУЛЬТАНТОВ — ЭТО ВТОРОЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР» И ХОРОШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ МОЖЕТ НЕ ВИДЕТЬ ОЧЕВИДНЫХ СДЕРЖИВАЮЩИХ ФАКТОРОВ ИЛИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ЕЩЕ ЧАЩЕ ТОП-ПРОФЕССИОНАЛ БЕРЕТ НА СЕБЯ ВСЮ ОПЕРАТИВНУЮ РАБОТУ, НЕ ОСТАВЛЯЯ СЕБЕ ВРЕМЕНИ НА РЕШЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ. КАК ОБУЧЕНИЕ И РАБОТА С КОНСУЛЬТАНТАМИ «ПРОСВЕТЛЯЮТ» РУКОВОДСТВО, ВЛАДЕ ГАСНИКОВОЙ РАССКАЗАЛ КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР SAMOLOV GROUP ИВАН САМОЛОВ.

SOCIAL REPORT: У вас есть программы обучения для управленцев разного уровня. Кто такой хороший руководитель?

ИВАН САМОЛОВ: Тот, кто может решить максимальное количество задач с помощью людей и ресурсов, которыми он располагает. Плохой руководитель неправильно расставляет приоритеты и вместо решения задач излишне погружен в отношения и процесс.

Первый шаг — научиться ставить задачи. Потом подбирать членов команды по компетенциям, научиться грамотно делегированию. У нас в России есть проблема: руководители делают все. Это обратное делегирование: подчиненные просят руководителя как более опытного выполнить их задачу. А ему не сложно, потому что он ответственный и, когда видит проблему, принимается ее решать. В итоге подчиненный возвращается и спрашивает: «Ну, что сделано, какие успехи?» И кто тут руководитель? Мы учим закреплять ответственность за подчиненными. Отыгрываем на тренингах эти ситуации и показываем, как грамотно отбрасывать подобные задачи обратно.

Неправильно, когда топ-менеджеры лезут в дела подчиненных и требуют не по результату, а по процессу. В таких случаях все три уровня управления переворачиваются — и вот ты уже вместо стратегического погряз в оперативном.

SR: За счет чего происходит внутреннее перестроение и меняется поведение топ-менеджмента после ваших тренингов?

И. С.: Мышление меняется: на тренингах мы показываем слабые стороны людей, демонстрируем в игровых кейсах, как ими манипулируют — на работе, в текучке, люди этого не осознают. У нас они привыкают считать такие ситуации. Как с ездой на велосипеде: если ты научился кататься, уже не разучишься.

Мы учим оценивать профессионализм подчиненных по компетенциям, а не только по взаимоотношению, опыту, заслугам и образованию. Причем как по профессиональным, так и по личным компетенциям. Например, по уровню ответственности и направленности на результат: если они недостаточно развиты для решения задачи, нужно ставить ее по-другому, с реперными точками (сотрудник берется не за весь проект, а идет по этапам вместе с руководителем). Мы доносим до руководителей две простые вещи. Первое: ты должен быть нацелен на решение задач и достижение целей. И второе: подчиненные — это твоя команда, которая может этих целей достичь. Точно так же, как ты был перезагружен и вырос, подобный путь должно пройти большинство твоих сотрудников.



ПАВЕЛ МОЛЧАНОВ

SR: Как это сказывается на чувствах людей, на качестве их работы?

И. С.: Человек не может вырасти без кризисных ситуаций, без них не бывает прорыва. Сильная команда — та, которая перешагнула, переборола сложности. Только тогда люди будут любить и ценить свое дело.

SR: Что включает управленческий консалтинг, помимо обучения руководителей высшего уровня?

И. С.: Мы решаем задачи организации. На днях я встречался с крупным машиностроительным заводом, работающим на газовую отрасль. Его сильно «давят» китайцы. Вместе с руководством завода мы разрабатываем коммерческий план развития на несколько лет: организационную структуру коммерческого подразделения, анализируем структуру портфеля и конкурентов, обсуждаем стратегию развития предприятия. Вопрос в том, что, когда ты это делаешь, необходимо учить людей, как всем этим управлять. Меня часто спрашивают, как мы можем конкурировать с международными консалтинговыми компаниями. Дело в том, что в тех же США бизнес развит намного лучше, чем в России, поэтому у американских коллег есть сложности с реализацией проектов в РФ, использовать их модели не предоставляется возможным. У них все слишком научнообразно, а мы ориентируемся на реальную ситуацию клиента. И обучение — это только часть консалтинга.

SR: Кто ваши клиенты?

И. С.: Наша специализация — это нефтегазовый комплекс и государственный сектор. Консультантам интересно решать задачи, которые будут иметь существенный экономический эффект для заказчика. Поэтому мы решаем большие задачи — и для этого часто нужно развивать страте-

гическое мышление и навыки управления топ-менеджеров компании. Принципы руководства те же, что и у руководителей оперативного уровня, но уровень ответственности гигантский. И играют роль политика и государственные задачи, социальные обязательства. Например, для разработки месторождения газовой компании было необходимо, чтобы коренной народ переместился с исторического места — а без переговоров с госсектором тут не обойтись. Тогда мы решили, что госсектор должен стать нашим клиентом: мы стали работать с министерствами, правительствами. У нас проходят обучение руководители федерального, регионального правительства и министерств РФ — так мы начинаем понимать госсектор.

SR: Когда вы приходите к крупному клиенту, вы готовы решать любые задачи для повышения его эффективности?

И. С.: Да, и используем разные способы. Оптимизация закупок на 10% для предприятия, которое тратит на них 15 млрд рублей в год, — это 1,5 млрд рублей. Например, с помощью создания коммерческого блока. В российском машиностроении колоссальные проблемы с продажами: на Урале ракеты стоят, и их никто не продает, они никому не нужны. И это старейший завод, на предприятии работает 3 тыс. человек, а директора по маркетингу нет...

Мы наводим порядок в организационной структуре и решаем самые неожиданные задачи. Один машиностроительный завод запрашивает стратегию выхода на рынок Египта и Кубы, где огромная конкуренция с Китаем. На этом заводе все занимаются всем, люди работают по 24 часа в сутки, но кто за что отвечает, никто не понимает. Мы учим вести переговоры, предлагать востребованный на этом рынке продукт — бронированную технику с люками.

SR: Кто ваши специалисты? Как они могут разбираться в задачах такого разного профиля, когда все каждый раз индивидуально?

И. С.: Нашей компании почти 30 лет. За это время мы работали с компаниями различных сфер деятельности. На каждом проекте мы получаем инсайдерскую информацию об отрасли — и с каждым новым заказчиком можем решать все более сложные задачи. Кроме того, мы работаем на лучшие вузы страны: читаем лекции в МГИМО, МГУ, СПбГУ, ВШЭ, в РГУ нефти и газа им. Губкина. Мы делаем это, чтобы брать к себе из магистратуры и аспирантуры лучших ребят, которые уже разбираются в своей теме, и учим их по нашим стандартам. Когда мы встречаемся с заказчиком, то определяем круг проблем, которые влияют на стратегию, обсуждаем подход к решению — и запускаем проект.

SR: Что позволяет создавать реалистичные гипотезы, когда стоимость их проверки очень высока, а права на ошибку у вас нет?

И. С.: Опыт и тип мышления. Например, к нам обращался производитель грузовых автомобилей, который хотел повысить продажи на 20%, но имел комплексы по поводу того, что у них советский бренд. До этого они получили от маркетингового агентства 150-страничный отчет о том, что нужно сделать ребрендинг и давать рекламу на YouTube. Я не шучу. Как ролики у блогеров поднимут продажи грузовых автомобилей? Нарушена причинно-следственная связь. Нужно было проанализировать две вещи: сдерживающие факторы и факторы роста продаж, а для этого проверить всю цепочку движения денег. Что это за авто, кто их покупает, сколько клиентов, какие менеджеры? Если к ним идут люди, но не совершают продажи — то что будет, когда они дадут рекламу? К ним пойдет еще больше людей, но они так же будут уходить! Может быть, салон грязный или менеджеры грубо общаются, или каталоги не соответствуют стилю компании. Ты анализируешь каждый этап в попытке понять, где бутылочное горлышко. Это сдерживающий фактор, его нужно расширить. Или факторы развития: уходит конкурент, обрывается поток денег, а мы все еще там, где и были. Нужно переключаться на освободившуюся нишу!

SR: Почему люди не видят этого сами?

И. С.: Часто из-за нехватки времени они погружены в текущую ситуацию, поэтому команда консультантов — это своего рода второй генеральный директор. Так как у них есть экспертность в своей области, они справятся быстрее и будут уделять внимание решению тех задач, до которых у заказчика не доходят руки. ■