

ДНК украинских управленцев

Как личностные особенности собственников и руководителей украинского бизнеса влияют на деятельность компаний, которые они возглавляют? Почему собственнику так сложно отойти от дел, отдав бразды правления компанией наемному топ-менеджеру? Об этом рассказала **Елена Рыжкова**, партнер консалтинговой компании Jansen Capital Management, консультант по управлению, бизнес-тренер, преподаватель курса «Организационное управление и ответственное лидерство» MBA

Как личностные особенности собственников бизнеса отражаются на управлении компанией?

Собственники — это творцы, создатели бизнеса. Ведь создать бизнес — значит, создать собственный мир, населить его людьми и дать этим людям правила, запреты и нормы, по которым они будут жить. Конечно, самое главное — дать им цель, ради которой они появились в этом мире. В таком смысле компания, как и любой социальный организм, похожа на Вселенную, а основатель бизнеса — на создателя мира. Это не просто метафора, а проявление законов

дня рождения его основателя. Ценности и структура группы в Maersk настолько тесно переплетены, что их называют «несущими колоннами компании». Именно ценности удерживают структуру корпоративного мира от обвала. В процессе управления руководитель сознательно или бессознательно ориентируется на тот образ компании, который выстроил в соответствии со своим характером мировосприятия, особенностями личностной психологии, мотивациями. В этом смысле руководитель, как в свое время Людовик XIV, имеет полное право сказать: «Моя компания — это я!» Стиль управления компанией всегда является продолжением особенностей личности ее творца. И чем сильнее личность, тем выше ее энергетическое воздействие на окружающих. Получается, типология компании зависит от типологии личности ее первого лица?

Если владелец компании находится в активном управлении, его личностные характеристики и ценностный набор на 70-80% определяют не только особенности корпоративной культуры, но и стратегию, структуру компании, кадровую политику, а значит — требования, предъявляемые к сотрудникам. Например, если собственник относится к типу людей системных, скрупулезных, убежденных, что «дьявол кроется в деталях», то и в людях он будет ценить рассудительность, аккуратность, сдержанность. Такой руководитель будет требовать четкого выполнения регламентов, определенных процессов. Его компания, как правило, жестко иерархична. Основная стратегия организации будет нацелена на обеспечение стабиль-

социальной психологии. В бизнес-империи Maersk со 100-летней историей каждый год 13 июля сотрудники по всему миру получают в подарок датское печенье в честь дня рождения Герра Меллера. Появление такого корпоративного ритуала логически обосновано. День творения корпоративного «мира» начинается со

Именно ценности удерживают структуру корпоративного мира от обвала



**ЕЛЕНА
РЫЖКОВА**

партнер консалтинговой компании
Jansen Capital Management

ности и рентабельности, а успех определяется низкими затратами и долгосрочной предсказуемостью.

Теперь рассмотрим другой тип личности: собственник обладает ярко выраженным стремлением к результату. Он быстрый, эмоциональный, исповедующий принцип «Главное ввязаться в бой, по ходу разберемся». Такой руководитель осуществляет кадровый подбор, руководствуясь интуицией: чувствую — не чувствую. Он ценит инициативность, нестандартный подход, высокую скорость реакций, коммуникабельность. Для него бизнес — это шоу, в котором он блестяще исполняет главную роль. Соответственно, корпоративная культура подчинена законам театрального жанра. В этой

постановке обязательно должны присутствовать герои и антигерои, воодушевление на подвиг и горечь разочарований. Часто этот стиль управления выражается в периодической смене фаворитов. Характерная черта таких организаций — желание экспериментировать, внедрять инновации. В сфере стратегии делается акцент на быстрый рост, рывок, на борьбу за новые ресурсы и так далее. Таким образом, здесь существует внутренняя динамика лидерства, которая оказывает влияние на характер отношений между собственником, топ-менеджментом и сотрудниками. В свою очередь, эти отношения во многом определяют эффективность людей в организации.



**ЕЛЕНА
РЫЖКОВА** партнер консалтинговой компании
Jansen Capital Management

Почему в компаниях иногда возникают сложности в процессе выстраивания доверия между начальником и подчиненным?

Доверие — это маркер, который становится особо значимым в состоянии неопределенности, уязвимости, при потере контроля над ситуацией. Если менеджер имеет возможность контролировать ситуацию и поведение подчиненных, таким ресурсом, как доверие, в управленческой практике он часто пренебрегает. Однако нужно понимать: чем выше уровень контроля, тем больше связанные с ним издержки. Контролировать всех и все — слишком дорогое удовольствие. Кроме того, отсутствие баланса между контролем и эффективностью нередко мешает развитию бизнеса. Ведь чем сложнее цели, тем шире полномочия, больше делегирования и командной работы.

Возможных причин низкого уровня доверия несколько. Прежде всего это наличие двойных стандартов. Не бывает систем без правил. Когда руководитель, как творец корпоративного «мира», начинает нарушать собственные правила, тем самым он разрушает управляемость этого мира. Когда критерии оценки происходящего у личности и группы, или между двумя

личностями, начинают сильно отличаться, возникает кризис доверия. Вторая причина — это недостаток информации. Часто случается, что готовность персонала доверять не соответствует характеру внутрикорпоративных коммуникаций. Недостатки коммуникативных и информационных систем затрудняют развитие доверия между рядовыми работниками и менеджерами среднего и высшего звена. Недоверие персонала также может быть вызвано низким уровнем личного авторитета или пассивной позицией менеджера.

Но если компания сама приглашает сильного менеджера, откуда возникает к нему недоверие?

Психологическая неготовность доверять — черта украинского бизнеса, которая уходит корнями в прошлое народа, в особенности его психологии и культуры. Исторический опыт учил украинцев, что доверять можно только своим, ближнему кругу. Многие отечественные компании — патерналистские, большинство их собственников являются лидерами первого поколения. Свою компанию они строят как семью. Патерналистские отношения — это отеческие отношения, где отец является гарантом выживания группы, а потому имеет полное

право казнить или миловать. Члены семьи должны выполнять определенные функции, причем выполнять их в точности так, как сказал отец. Этим объясняется иерархическая дистанция между топ-менеджерами, мидл-менеджерами и рядовыми сотрудниками.

У меня был опыт работы с сотрудниками одной крупной отечественной компании, собственник которой удивлялся: «Не понимаю! Мы берем на позиции топ-менеджеров сильных мужчин, лидеров, а через некоторое время они становятся слабыми и неспособными даже высказать свое мнение». На самом деле удивляться тут нечему. Топ-менеджер пришел на лидерскую позицию, но собственник сделал все, чтобы он перестал быть лидером. Так часто бывает, если собственник делегирует ответственность, но не делегирует реальные полномочия. Надо понимать, что топ-менеджеры — своеобразные заложники власти, ведь им есть что терять. Во многом это наследие советских управленческих традиций. Впрочем, психологи отмечают, что сегодня в стране растет поколение, у которого с самооценкой все в порядке, поэтому с ними приходится вести себя иначе. Эта тенденция заметна, например, в среде программистов. Они легко меняют одну компанию на другую, они лояльны не столько к компаниям и их собственникам, сколько к задачам: если им интересно, если их компетенции востребованы, они остаются, если нет — уходят.

Является ли патерналистская структура отечественных компаний серьезным ограничением их развития?

Так бывает в случае, когда компания перерастает своего творца. Как правило, если собственник бизнеса — харизматичный экстраверт, в его компании вы не увидите четко структурированных процессов (если, конечно, он не строил систему с помощью сильных топ-менеджеров, привлеченных со стороны). Потому что у него самого нет потребности в таких процессах, зато есть потребность в развитии, постоянной трансформации. Но на определенном этапе развития потребность в отлаженных процессах неизбежно возникает. Чем больше компания, тем эта потребность выше. В такой ситуации собственники делают разный выбор: ныряют с головой в новый бизнес, уходят на покой и передают управление кому-то из семьи или наемному топ-менеджеру. Последний вариант проходит наиболее болезненно: психологически крайне тяжело отпустить своего ребенка, даже когда умом понимаешь, что он уже вырос и у него свой путь. Здесь проблема доверия ключевая. Один знакомый мне собственник компании абсолютно справедливо заметил: «Чем рискует наемный менеджер? Я вкладываю свои деньги. За управленческую ошибку я отвечаю своими деньгами. А чем ответит он? Но еще сильнее я переживаю о том, что без меня компания станет другой».

В украинских компаниях деньги нередко стоят в иерархии на более низкой позиции, чем отношения. И все же, несмотря на издержки, именно сочетание деловых отношений с личными придает особый облик (я бы даже сказала шарм) украинскому бизнесу. Специфика культуры отношений приводит к тому, что лояльность у нас ценится выше таланта. С талантами сложно работать, ведь по-настоящему профессиональные, талантливые люди не боятся покидать компанию, если им некомфортно, или в случае, когда нарушены договоренности.

Эти культурные особенности — приговор или возможно их откорректировать?

Современное управление — это наука и технология. Но реальный контекст всегда шире любой, даже самой совершенной технологии. Можно использовать любые «модные» управленческие инструменты, но они не дадут нужного эффекта, если не будут адекватными стадии развития организации или культуральным особенностям.

Культура обратной связи — непереносимое условие полноценного развития компании. Психолог, ведущий эксперт в области менеджмента Манфред Кетс де Вриз в книге о патологиях лидерства дает совет руководителю: если ваши действия и идеи давно никто не критиковал,

В компании должны быть люди, способные сказать правду. Они важны для руководителя в качестве подстройки более адекватного восприятия реальности, от чего зависит адекватность принимаемых решений

вал, значит, вы оказались в комнате с зеркалами. Это тупик, потому что в компании должны быть люди, способные сказать правду. Они важны для руководителя в качестве подстройки более адекватного восприятия реальности, от чего зависит адекватность принимаемых решений. Когда завоеватель выезжал на колеснице в Рим, у него за спиной всегда стоял раб, который говорил ему: «Ты человек, Цезарь, ты человек».

Мне очень нравится одна притча на эту тему. «Западному» и «восточному» менеджеру поставили задачу: необходимо сделать так, чтобы человек просидел два часа в углу. «Западный» менеджер посадил человека в угол и поставил возле него двух «контролеров»: они засекали время и контролировали, чтобы человек не вставал. Результат был достигнут. «Восточный» менеджер добился результата иначе. Сначала он сел посреди комнаты и просидел долгое время, изучая среду. Потом произнес слово «холодно». Он пошел в угол и разжег там огонь. В этом теплом углу человек добровольно просидел два часа без контролеров.

Сейчас требования к лидеру именно таковы: он должен создать условия, при которых другой результат будет невозможен. Руководитель должен уметь утверждать собственные стандарты и предлагать награды, без побуждения извне занимаясь постановкой личных целей. Он должен научиться управлять познавательной сложностью, создавая чувство общих ценностей, наполняя работу смыслом. Ричард Брэнсон, например, работает над созданием коллективного смысла. Он постоянно вовлекает себя и своих людей в проекты, которые могут изменить мир к лучшему.

Сегодня это актуально не только для украинского бизнеса, но для каждого из нас и для Украины в целом.