

Интервью Александра Фридмана

журналу **УПРАВЛЕНИЕ**
ПЕРСОНАЛОМ



В бизнесе либо управляете вы, либо управляют вами. Но ведь даже "топами" есть кому управлять: конкуренты, потребители, рынок. Или не так?

Так, но управленческие решения предполагают деление внешних векторов на подверженные вашему влиянию и не подверженные. Вы правильно встраиваете их в свою жизнь. Идея «Или вы или вас» - не догматична, она скорее метафорична.

Это скорее о том, что вы делаете выбор, выбор «делает» вас, вы решаете вопрос или нет.

В том, что цели не удалось достичь, виноват начальник или подчиненный?

Почти всегда, на 90%, виноват только начальник. Даже скорее не начальник, а виновата система управления, которую выстраивает начальник. Значит, система не работает, а в этом вина руководителя.

Бывает, что руководитель берет все на себя: и ответственность, и опирается на свой здравый смысл или на те факты, что известны только ему. Как это отразится на бизнесе?

Само по себе это не плохо. Но вот насколько он при этом учитывает реалии... Люди часто принимают решение, а потом фильтруют те факторы, которые подтверждают правильность этого решения. Руководитель, конечно, должен опираться на себя, но он также должен и вовлекать сотрудников, учитывать их знания, использовать их в хорошем смысле слова. А когда он опирается только на себя... Ну, если он гений, то все получится. Но руководитель очень редко может быть экспертом во всем одинаково. Конечно, если это монобизнес, какая-нибудь маленькая пекарня, то и правильно делает, что на себя опирается. А если бизнес начнёт расти, боюсь, что знаний только одного руководителя может оказаться недостаточно. Это всё зависит от размера бизнеса, от сложности предприятия, от гениальности руководителя, от его профессионализма. Очень много факторов. Но есть и ещё один момент: в вовлечении персонала в принятие решений есть столько же минусов, сколько и плюсов. Это очень неоднозначно.

Вы говорите, что у профессионального руководителя плохих сотрудников не бывает. Но бывает наоборот: у плохого начальника - хорошие подчиненные. Долго ли может продлиться такой союз?

Конечно нет. Мы на свободном рынке, и я с трудом представляю себе ситуацию, когда профессиональные подчиненные будут лояльными и терпеливыми по отношению к не очень профессиональному шефу. С другой стороны, бывает такая категория, я ее называю «нерыночный профессионал», когда человек высоко профессионален, но он боится рынка, боится что-то менять, он будет сидеть и просто терпеть. Но это опять же не массовое явление.

26.09.2014

Сложно ли найти правильный подход к организации взаимодействия с подчинёнными? И как это сделать?

Степень сложности зависит от профессионализма. Сложно ли вести переговоры? Если умеешь – то нет. Сложно ли вытачивать гайку? Если умеешь – нет, не сложно. Так и здесь. Я повторяюсь, что менеджмент – это дисциплина, руководитель – это профессия. Соответственно, чем профессиональнее руководитель, тем меньше у него сложностей рабочего уровня. И даже если они есть, для профессионала это все решаемо. Вообще, я не сторонник искать подходы, я скорее за правильное управление. Нужно становиться профессионалом в управлении, тогда появится и правильный подход.

Национальный менталитет влияет на ведение бизнеса? В чём это проявляется?

Да, конечно. Проявляется это в особенностях применения базовых принципов менеджмента. Например, есть базовые принципы строительства, но характер местности, почвы, рельефа влияет на то. Как эти принципы будут применяться. Это не отменяет принципы, не отменяет закон всемирного тяготения, не меняет сопромат, а влияет на конструкцию здания, на материалы, из которых оно будет построено.

Мы привыкли к тому, что слово "эксплуатация" носит отрицательный оттенок. Если рассматривать с бизнес-стороны, так ли это на самом деле?

Я с этим не согласен. Мне кажется, все зависит от прилагательного рядом с этим словом. К примеру, изнуряющая эксплуатация – да, это нехорошо. Но если мы говорим «профессиональная эксплуатация»? Что в ней плохого? Профессиональный инженер не испортит станок, профессиональный руководитель не испортит человека. Я считаю, что если эксплуатация профессиональная, персоналу будет только лучше, а компания будет прибыльнее. Никто не будет делать каких-то неправильных вещей.

А если человек, как вы говорите «мыслящий», работает на структуру, но хочет проявить какую-то свою уникальность, некую свободу, это допускается?

Любая свобода допускается настолько, насколько она не вредит делу. И действительно существуют бюрократические структуры, которые пресекают любое инакомыслие. Но правильно выстроенная система всегда предполагает возможность диалога. К сожалению, под предлогом творческой работы часто подразумевается: «Я делаю что хочу, когда хочу, как хочу и если хочу». А любая попытка как-то «форматнуть» сотрудника вызывает бешеное сопротивление. Все-таки на уникальность надо иметь право, инакомыслие не всегда является уникальностью, иногда это пустопорожнее «фрондерство», элементарным саботажем, возможно даже, что это просто глупость человека. Ты хочешь проявить уникальность в чем? В том, что будешь опаздывать на работу, хотя полагается приходить к девяти? А вот если у тебя есть предложение, что того-то не надо делать, еще и с аргументами «почему», это другой разговор. Тогда можно и попробовать.

В системе бизнеса есть вообще место свободе или это все-таки именно четко структурированная система?

Я сторонник понимания Боруха Спинозы: «Свобода есть осознанная необходимость». Только тот поистине свободен, кто хорошо понимает набор окружающих его ограничений. Четкое понимание того, что вы не можете «подвинуть», дает возможность свободы маневра. Часто кидаются такими громкими фразами, как, например, Эйнштейн: «Открытия совершают нонконформисты». Он не признает правил, идет против системы и открывает что-то новое. Вопрос – считают ли каждого «разгильдяя» Нильсом Бором? Это высказывание имеет обратный эффект. Нонконформисты действительно совершают открытия, а сколько открытий совершили эти самые «разгильдяи»? Сколько открытий мирового значения было совершено теми, кто работает небрежно, нарушает правила? Обычный бизнес имеет мало общего с «фонтаном открытий». Это просто довольно профессиональная сфера, причем любая. А я часто сталкивался с тем, что за претензией на уникальность скрывается элементарный лодырь, бездельник или человек с завышенными амбициями, которые абсолютно не оправдываются в дальнейшем. Кто сказал, что цель бизнеса – лелеять свободу подчиненных? Повторюсь, твоя свобода интересует производство настолько, насколько не мешает ему. А если ты очень свободный человек, создай свое производство и делай там, что хочешь. Если ты вступаешь в структуру, будь добр подчиняться ее системе, другого выхода нет и быть не может.

В чём разница между руководителем и начальником? Или это синонимы?

В общем, они употребляются как синонимы. Если уйти глубоко в семантику и начать разбирать, что «руководитель» от слова «рука», можем просидеть здесь весь день. Я для себя определяю, что «начальник» - это человек, имеющий подчиненных, а «руководитель» - человек, умеющий управлять. Перефразируя известную цитату: «Каждая Жучка – собака, но не каждая собака – Жучка». Каждый руководитель – начальник, но не каждый начальник – руководитель.

Вы сами получили инженерную профессию, но сейчас занимаетесь совершенно другим...

Да нет, я не считаю, что менял род деятельности. Они идут параллельно. Если ты знаешь законы действия системы, ты можешь ее настраивать, разрабатывать. Зная базовые принципы, ты можешь их регулировать.

То есть иметь некий трафарет?

У инженера-конструктора нет трафарета, у него есть принципы. Конечно, есть какие-то типовые решения, но они основаны на знании принципов и базовых законов. А зная только типовые решения, можно разве что пасьянс раскладывать.

Можно ли сказать, что вы искали себя?

Не совсем. Просто я для себя понял, что консультирование для меня интереснее. Мне нравится выстраивать новую систему, настраивать ее, а потом оставить и уйти к новым задачам, нежели постоянно оперировать уже существующими, настроенными системами.



Беседовала Анна Стольная