

Александр Фридман. Профессионал, оперирующий вероятностями

Ключевое звено в любой компании — эффективная система корпоративного управления. И здесь нельзя полагаться на удачу или интуицию, уверен бизнес-тренер Александр Фридман. Во время благотворительного фестиваля бизнес-образования «ИнтеллектFest» блестящий консультант рассказал, какие шаги стоит предпринять, чтобы не пришлось «менять паруса в шторм».



задач, с которыми он не готов справляться. Кризис может быть вызван внешними обстоятельствами, внутренними проблемами, а может, внешние обстоятельства обостряют внутренние проблемы. Здесь уместна знаменитая цитата из Уоррена Баффета: «Когда прилив сменяется отливом, сразу видно, кто купался голым».

Конечно, кризис катализирует естественный отбор, но кому от этого хорошо? Любая компания может выйти из сложной ситуации, вопрос лишь в том, какими характеристиками должна она обладать, чтобы кризис для нее стал благом. Возьмем рыночные компании, которые работают в зоне более-менее свободной конкуренции. В этой ситуации при прочих равных условиях выигрывает компания с более точно настроенной системой корпоративного управления: чем часы лучше собраны, чем больше у них противоударных настроек, тем больше шансов уцелеть. Этими характеристиками можно наделить любую компанию, систему корпоративного управления можно оформить и настроить под нужные параметры. Это вполне материальная вещь, не нужно никаких плясок с бубнами или волшебных таблеток.

— Насколько такой подход применим в России? Ведь у российского бизнеса своя специфика: здесь часто играет решающую роль не точность настроек, а старый добрый авось, позволяющий выжить в нестабильных условиях.

— Разговоры об «особом пути»-начинаются тогда, когда возникают проблемы, и я не очень им доверяю. Безусловно, система менеджмента должна учитывать национальный менталитет. Когда в свое время Эдвардс Деминг экспортировал в Японию «регулярный менеджмент» из Америки, японцы применяли его с учетом своих настроек. Когда потом весь мир начал копировать японский опыт, Питер Друкер сказал: «Если вы собираетесь копировать японский опыт, не забудьте завезти два самолета с японцами». И когда японцы начали строить свои заводы в Штатах, оказалось, что их методы в чистом виде на американцах не работают. Но при всех национальных особенностях основополагающие принципы не меняются. Простейший пример: в гастрономической культуре существуют тысячи блюд, но законы варки и жарки

— Существует мнение, что кризис — позитивное явление, пример естественного отбора.

— Суть любого кризиса в том, что система корпоративного управления не справляется с тем набором задач, которые стоят перед компанией. Причины у такого положения могут быть разными: шеф принял неверное решение, на рынке возникли какие-то сложности. Например, я управляю судном и завернул в узкую протоку, и теперь у экипажа появляется набор

Сертификация

Обучение

ISO 50001

ISO 14001

Качество

ISO 9001

Экология

ГОСТ РВ 0015-002

OHSAS 18001

ISO 22000

СТО Газпром 9001

IRIS

Энергоменеджмент

AS 9100

Промышленная безопасность

РОСТЕХСЕРТ
партнер qualityaustria
в России

www.rostehcert.ru

универсальны. Я учу как раз этим основным законам, но с учетом постсоветских особенностей менталитета.

— В чем можно усмотреть такие особенности?

— На условном Западе большую роль играет идея о позитивности богатства. Там себя проявляет протестантская этика: стремление к успеху, конкуренция — благо. У нас худой мир лучше доброй ссоры, люди не любят выделиться из общей массы. Значит, у нас инструменты менеджмента должны настраиваться по-другому.

Например, в западном мышлении многие элементы принуждения «вшиты» с рождения, человек сам себя принуждает к движению и прогрессу, потому что хочет жить лучше. В зарубежной теории менеджмента про принуждение вообще не говорится. У нас же при принуждении необходимо. Бывает такое, что люди сами не хотят зарабатывать деньги. И как быть руководителю? Например, у меня есть стратегические цели, для которых нужно интенсифицировать работу, изучить новые методы. Цель — чтобы работник получал больший результат за рабочее время. А он говорит: не хочу. Но я не спрашиваю, хочет ли он. Я говорю: это нужно компании, поэтому или вы это сделаете, или уйдете.

— Не приведет ли такое строгое подчинение к бездушности и к давлению инициативы?

— Иногда приходится читать о том, что «регулярный менеджмент» убивает инициативу. Ни в коем случае! Он поддерживает и подпитывает креативность сотрудников, мотивирует ее как полезный дополнительный ресурс. Но инициатива не самоцель, на нее не стоит полностью полагаться. Если она есть, это хорошо, а если нет, другого

необходимо и достаточно. Если мне говорят, что людям на работе скучно без проявлений инициативы, я отвечаю, что у меня бизнес, который должен приносить конкретный результат. Веселье и вдохновение людей лишь средства.

— Можно ли избежать кризиса, применив ваши принципы?

— На эту тему есть восточная мудрость: если учитель говорит, что его система лучшая, уходите от него. Ни одна система не идеальна. Но чем профессиональнее она сделала, тем она жизнеспособнее. Это как подвеска в автомобиле: она может быть гибкой или жесткой, собрать ее можно по-разному в зависимости от потребностей, но только когда ты знаешь принципы компоновки деталей. Интуитивно можно собрать разве что самокат, да и то не самый лучший. Чем более своевременно вы конвертируете возможности бизнеса в правильные инструменты, тем более профессиональна будет ваша компания. Нередко случается так, что повышение требований рынка и необходимость преобразований в компании назревают одновременно. Вам приходится менять паруса в шторм, и лучше бы команде знать, как это делается.

Генерал Паттон говорил: «В этом поганом мире гарантия отсутствует, а профессионалы оперируют только вероятностями». Есть компании, которые процветают безо всякого менеджмента. Когда толковый человек берется за какое-то дело, чего-то он все равно добьется. Допустим, ему везет, у него развита интуиция. Но сколько это продлится? Когда ты управляешь профессионально, больше зависит от тебя, а не от внешней среды. Профессионал надежен, он выдает нужный результат каждый день. Вовсе не волшебный, но достаточный.