



# Мыслить результатом

**Алексей Долгих**, директор киевского офиса компании Pedersen & Partners Executive Search, расспросил у **Владислава Белошапки**, доктора экономических наук, профессора, автора современной теории управленческой результативности, преподавателя МИБ-Украина и КНЭУ, о результативном менеджменте в эпоху перемен, эффективности топ-менеджеров и отношениях между собственниками и управленцами

**У** Владислава Белошапки около 20 лет практики руководства исследовательскими, консалтинговыми и тренинговыми проектами в сфере общего и стратегического менеджмента, а также организационных преобразований. Он знает все о менеджерах, их отношениях с владельцами биз-

неса и задачами, которые перед ними стоят. В интервью «ТОП-100» Владислав Белошапка рассказал о самых важных решениях, которые должны принять топ-менеджеры во времена неопределенности.

**Какие интересные наблюдения в менеджменте за последние пять лет привлек-**

**ли ваше внимание как исследователя?**

Экономический кризис — это время, когда слабым руководителям везет значительно меньше. В эти пять лет мы увидели несколько типов компаний. Первые — те, кто еще в докризисное время выстроили действительно качественный менеджмент — как по форме, так и

по сути. Это обеспечило им не только иммунитет от возникших проблем макроэкономического характера, но и позволило воспользоваться новыми возможностями, которые дал кризис.

Вторая группа — это те, кого кризис заставил мобилизоваться и найти трудные, но единственно верные решения для того, чтобы все-таки



справиться с ситуацией и даже стать сильнее. Возможно, такие компании должны быть благодарны именно кризису за эту мобилизацию. Большинству остальных пришлось туго.

Скорее всего, будет неожиданным наблюдение о том, что часто не срабатывала ставка на топ-менеджеров, позиционирующих себя как прагматиков. Особенность этого типа руководителей — реагирование на новые обстоятельства активизацией действий, которые приносили успех в прошлом. И там, где рынки действительно изменились, такие

топы не только не помогали, но зачастую тянули компанию вниз.

Я не буду упоминать конкретные украинские компании (хотя с ходу могу назвать не один десяток таких). Чтобы было понятно, о чем именно идет речь, достаточно вспомнить финскую Nokia.

**Какие компании и управленческие команды добились выдающихся результатов за этот период?**

Хочу обратить внимание на то, что лидерство на рынке — не всегда показатель хорошего менеджмента.

Просто у конкурентов с этим может быть еще хуже. В то же время руководители всех компаний, которые конкурируют честно и в течение всех пяти лет показывают устойчивый рост, опережающий динамику своих профильных рынков, вправе считать свои результаты выдающимися. Дальнейший их успех во многом будет определяться способностями управлять своим ростом, пониманием того, за счет чего растет компания сейчас, а также где и какими темпами может расти далее.

**Какая трансформация наблюдается в отношениях между собственниками и топ-менеджерами?**

Первоначальной реакцией на кризис был возврат собственников к операционному управлению. Ведь готовность, да и желание, многих высокооплачиваемых топ-менеджеров (кстати, с очень солидными резюме!) адекватно держать удар в 2008-2010 годах оказалась, мягко говоря, не на высоте. Серьезные дивиденды получили те собственники, которые пер-

ниях. Постепенно частью гигиены отношений собственников и топ-менеджеров в результативных компаниях становится осознание того, что менеджеры должны получать зарплату не за то, что они делали, а за то, что сделали. При всей важности того, что называется оптимизацией бизнес-процессов, в центре внимания должен быть не сам процесс, а его результаты, реальная ценность для внешних и внутренних клиентов.

**Какие качества руководителей сегодня особенно ценны? Какие управленцы особенно хорошо проявляют себя в период неопределенности?**

Те, которые не боятся принимать вызовы. В нашей трактовке управленческий вызов всегда предполагает три компонента. Первый — амбициозная задача (целевой результат). Второй — отсутствие права ее не решить, то есть превращение задачи в обязательство. И третий — дельта компетенций. Добиваясь результата, менеджер должен научиться тому, чего не умел в момент принятия

**ПРИ ВСЕЙ ВАЖНОСТИ ТОГО, ЧТО НАЗЫВАЕТСЯ ОПТИМИЗАЦИЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ ДОЛЖЕН БЫТЬ НЕ САМ ПРОЦЕСС, А ЕГО РЕЗУЛЬТАТЫ, РЕАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ КЛИЕНТОВ**

выими поняли, что от обученных красиво говорить и продавать свое прошлое менеджеров, получающих намного больше власти, чем реальной ответственности, их компании теряют дважды. Первый источник потерь — это зарплата такого руководителя. Но второй и основной — недополученные результаты их подчиненных.

Наиболее успешные дальнейшие трансформации в отношениях сопровождало понимание необходимости ухода от взаимодействия на недоговоренностях к работе на четких взаимных обеща-

обязательства. В этой постоянной учебе, саморазвитии топ-менеджера и всей команды — хорошая профилактика того самого прагматизма, о вреде которого в условиях неопределенности мы говорили ранее.

**Чем сегодня озадачены собственники и топ-менеджеры компаний?**

Все хотят быть счастливыми. Собственники и топ-менеджеры — не исключение. Мы часто говорим, что счастье собственника бизнеса — ожидание обещанного менеджерами высокого





гающим вопросам. Кто наш ключевой клиент? Что мы можем и хотим делать для этого клиента лучше конкурентов? Насколько именно это ценно для клиента сейчас и будет ценно в будущем? Чем клиенты наших конкурентов довольны и не довольны в работе с ними? Как смотрит клиент на ценность нашего предложения в сравнении с предложениями конкурентов?

Грустная часть наших наблюдений состоит в том, что многие управленческие команды внешне достаточно уважаемых компаний часто обнаруживают отсутствие информации, минимально необходимой для объективного ответа на эти вопросы. И это все на фоне явного переизбытка (гигабайтов) разного рода данных, таблиц, отчетов маркетинговых исследований и т.д.

ритмизации такого процесса (а это, прежде всего, диалог не только внутри команды, но и с покупателями, поставщиками, клиентами конкурентов!), обеспечивающего на постоянной основе прибыльный ответ на простой вопрос: «Как быть признанным лучшими в наиболее важном?».

**Какие советы вы как консультант могли бы дать руководителям компаний?**

Руководителям успешных, растущих компаний я хочу пожелать очень серьезно отнестись к управлению своим ростом, творчески и дисциплинированно разрабатывать и внедрять инструменты его мониторинга и количественного анализа.

За счет чего может расти доходная часть бизнеса? Прежде всего, за счет новых продуктов или услуг, новых клиентов, увеличения доли кошелька у текущих клиен-

**НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫХОДИТ НЕ СТОЛЬКО СТРАТЕГИЯ, СКОЛЬКО СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС. ПРОЦЕСС, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ ПОСТОЯННО ОБЕСПЕЧИВАТЬ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ И ОПТИМАЛЬНОСТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ**

результата, не омраченное сомнением в их способности его добиться. В свою очередь, пока топ-менеджер готов отдавать компании свой максимум, он счастлив в ней.

Как мы говорили ранее, компании отличаются формой, с которой их собственники и топ-менеджеры подошли к новым экономическим реалиям. Эта форма подразумевает не только финансовые активы и угрозы или возможности целевых рынков. Тут надо учитывать и независимость бизнеса от административного ресурса, степень сплоченности и сбалансированности управленческой команды, наличие действительно инновационных наработок, доверие внутри топ-менеджмента, а также между менеджментом и собственниками. Все это определяет повестку дня и то, каким будет соотноше-

ние защитных (реактивных) приоритетов и проактивных целей у собственников и топ-менеджеров.

**Какие вопросы чаще звучат во время стратегических сессий в последнее время?**

Так получилось, что с запросами на проведение стратегических сессий чаще всего к нам обращаются те руководители (прежде всего собственники бизнеса), которые уже активно работали с тренерами и консультантами, в том числе не только украинскими, но и весьма маститыми международными. И вот интересно, что высокое давление на результат в эти годы заставляет управленческие команды, уже познакомившиеся с супермодными инструментами и терминами стратегического менеджмента, возвращаться к основопола-

Если не усилить информационную гигиену в работе над стратегией, стратегические сессии рискуют превратиться в стратегические фантазии, а вероятность успеха нарабатываемых на этих сессиях стратегических идей и решений будет не выше, чем в игре в лотерею.

**Какую роль играет стратегия в период полной неопределенности?**

Вообще-то на первый план выходит не столько стратегия, сколько стратегический процесс. Процесс, позволяющий постоянно обеспечивать жизнеспособность и оптимальность бизнес-модели компании, в том числе за счет своевременного выявления перспективных альтернатив. И большинству компаний именно сегодня нужна помощь в выстраивании, алго-

тов (вытеснения конкурентов), роста цен, роста емкости всего рынка. Эти так называемые драйверы роста доходной части нужно уметь грамотно и своевременно анализировать. В этом, если хотите, класс руководителей коммерческой и финансовой служб компании, а также их взаимодействия друг с другом.

Мы не раз наблюдали серьезное разочарование акционеров, которые вдруг обнаруживали, что при внешне благополучном росте, в том числе существенно опережающем рост рынка, их компании в действительности теряли за год не менее 20-30% наработанной ранее клиентской базы. Просто эти потери перекрывались чем-то другим — где-то новыми клиентами, где-то ростом цен или рынка и т.д. Поэтому

и были незаметны, а соответствующие управленческие решения вовремя не принимались.

Анонсируя планы роста доходной части бизнеса, акционерам и топ-менеджерам нужно четко определиться с наполнением этого роста. А финансирование программ центров затрат (логистики, маркетинга, производства и т.д.) должно быть привязано к конкретным целевым результатам опять-таки по каждому отдельному драйверу роста.

В целом же, думая о стратегическом плане, менеджеры должны помнить, что стратегия бизнеса — это обещание клиентам, акционерам и самим себе. И планируя рост в условиях неопределенности, нужно понимать не только, что мы хотим. Необходимо «на берегу» смоделировать и те ситуации, которых следует избежать.

сотрудников, которые смогут быстро учиться и развиваться. Люди имеют разную скорость освоения нового опыта, поэтому, кстати, пора прекращать в нашей HR-практике постоянно смешивать понятия «опыт» и «стаж».

Чему учить и что тренировать? Нужно культивировать и развивать 11 поведенческих компетенций культуры результативности, которые я несколько позже собираюсь подробно раскрыть в своей новой книге. Сейчас лишь отмечу, что сводятся эти компетенции всего к трем фундаментальным вещам — интеллекту, воли и совести.

Хочу также подчеркнуть, что рентабельность инвестиций в обучение менеджеров, по нашим наблюдениям, очень тесно связана с готовностью трактовать задачи, для которых, собственно, и проводится обучение, именно как обязательства. В том

**ВСЕГДА СТАРАЙТЕСЬ МЫСЛИТЬ ОТ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА, ДУМАЙТЕ КАТЕГОРИЯМИ ВЫГОД КЛИЕНТА (ВНЕШНЕГО И ВНУТРЕННЕГО), ПОСТОЯННО ИДИТЕ НАВСТРЕЧУ НАСТОЯЩИМ ВЫЗОВАМ**

**Какие советы вы можете дать тем молодым управленцам, которые хотят развивать управленческую результативность и свое управленческое искусство?**

Не будьте эгоистами, помните о том, что отвечаете не только за себя, но и за своих людей. Всегда старайтесь мыслить от конечного результата, думайте категориями выгод клиента (внешнего и внутреннего), постоянно идите навстречу настоящим вызовам. Не бойтесь ошибаться и, конечно же, ищите правильных наставников.

**Какие задачи в обучении выходят на первый план? Чему сегодня руководители учат своих ключевых сотрудников?**

Во-первых, важно уметь правильно определить тех

числе перед самим собой.

Я глубоко убежден, что пока менеджер дает себе право «соскочить» с личной ответственности за результаты решения таких задач, не стоит много ожидать от инвестиций в обучение. Даже самые передовые знания, технологии, инструменты, получаемые в некоем вакууме, имеют также свойство «соскочивать»... Причем очень быстро.

**Что бы вы порекомендовали почитать собственникам и топ-менеджерам? Можете назвать три топ-книги?**

В менеджменте уже перестает быть модным противопоставлять теорию и практику. Жизнь заставила убедиться, что хорошая теория позволяет практикам не ставить эксперименты с заранее предсказуемы-



ми результатами. Экономя тем самым время и деньги. Поэтому фундаментальные теоретические постулаты менеджмента от Питера Друкера, Генри Минцберга и Роберта Саймонса, на мой взгляд, точно не потеряют свою актуальность еще многие десятилетия.

Три книги? У Ицхака Адизеса есть серия книг на одну тему — создание сбалансированных результативных команд. Несколько первых разделов любой из них (возьмите последнюю «Как преодолеть кризисы менеджмента?») точно помогут акционерам не сделать ряд легко предсказуемых (а потому досадных) кадровых ошибок.

«Мистика лидерства» Манфреда Ке де Ври поможет акционерам и топ-менеджерам стать мудрее, видя точнее пределы воз-

можного в развитии своих компаний, в том числе на основе более реалистичных ожиданий друг к другу.

Ну и, конечно же, «Великие по собственному выбору» Джима Коллинза. На мой взгляд, это его первое исследование, которое действительно свободно от предетерминированных выводов. Фанатичность дисциплины, эмпиричность инноваций, некоторая параноидальность в управлении рисками — все это части ДНК опять-таки той самой культуры результативности как источника долгосрочного конкурентного преимущества компании. Не самые комфортные и привлекательные части, но плата за их игнорирование или недооценку убедительно и честно показана Джимом на очень конкретных фактических примерах.