



Андрей Здесенко,
президент корпорации
«Биосфера»



Ольга Гуцал,
генеральный директор
«Камион-Оил»



Владислав Бурда,
президент концерна
«Европродукт»

↙
Ольга Гуцал,
Владислав Бурда

Катализатор успеха

В ЖИЗНИ КАЖДОГО СОБСТВЕННИКА НАСТУПАЕТ МОМЕНТ, КОГДА ЕМУ УЖЕ НЕ ХОЧЕТСЯ ВСЁ СВОЁ ВРЕМЯ ПОСВЯЩАТЬ УПРАВЛЕНИЮ. ПРИЧИНОЙ МОЖЕТ БЫТЬ ВРЕМЕННЫЙ СПАД ИЛИ ОСОЗНАННОЕ РЕШЕНИЕ. НА ЧТО ЖЕ МОЖНО ПРОМЕНЯТЬ ПОЛНУЮ ВОВЛЕЧЁННОСТЬ В БИЗНЕС? ОБ ЭТОМ И МНОГОМ ДРУГОМ МЫ БЕСЕДОВАЛИ С АНДРЕЕМ ЗДЕСЕНКО, ПРЕЗИДЕНТОМ КОРПОРАЦИИ «БИОСФЕРА».

Вопросы:

- Требовать ли от сотрудников 100-процентной эффективности?
- Нужно ли бизнесмену признание?
- Насколько важна субординация?
- Доверять ли управленческой интуиции?
- Наказывать ли сотрудников за ошибки?
- Как стать генератором изменений в своей компании?

БИЗНЕС – ЭТО
НАБОР ОТРЕЗКОВ
ИЗ СПРИНТА,
МАРАФОНА,
РАССЛАБЛЕНИЯ...



Возраст и бизнес

Ольга Гуцал: Вам нравится ваш возраст?

Андрей Здесенко: Мне 42, и это отличный возраст. Это квинтэссенция опыта, энергии, мудрости. Я молодой папа, моим детям 6 и 9 лет. Я с огромным удовольствием участвую в бизнесе и наслаждаюсь жизнью во всём её многообразии: джазовый фестиваль в Монтрё, выставки дизайна, рыбалка с друзьями... Это тот момент, когда бизнес уже не занимает время на 100% и жизнь наполняется другими ценностями – семьёй, увлечениями. Пройден достаточно большой путь, чтобы не повторять прежних ошибок.

О.Г.: Когда эта зрелость сформировалась? Был какой-то толчок?

А.З.: Фешн был моим увлечением много лет, и однажды я подумал: почему бы не открыть магазин лучших сорочек? Произошло это после того, как мои топ-менеджеры подарили мне поездку на фестиваль в Монтрё. Я был поражён сплавом отдыха и музыки, познакомился с необычными людьми, с которыми интересно общаться. Это послужило импульсом. И уже через шесть месяцев я открыл первый в Днепропетровске монобрендовый бутик van Laack.

О.Г.: А почему топ-менеджеры сделали Вам такой подарок?

А.З.: Им очень сложно выбирать мне подарки, потому что у меня многие вещи уже есть. И они просто подумали: чего же у него нет? И решили: «Он же любит джаз, нужно подарить ему Монтрё – для него это будет словно Мекка». Это очень мудро – дарить не вещь, а новый мир. Они уже дарили мне поездку на финал футбольного чемпионата Европы в Вене, дарили тренинг Porsche School – тогда я побывал на заводе и на полигоне, за рулем спортивного авто Porsche.

Владислав Бурда: Можете себе представить, что через пять лет Вам опять захочется посвятить всего себя бизнесу?

А.З.: Нет. Я не готов поступиться радостью, энергией, вдохновением, которые мне даёт мой путь вне бизнеса: общение с семьёй, путешествия в мир моды, дизайна, музыки. Я не готов променять это ни на какие деньги.

О.Г.: В какой-то момент каждый принимает решение, какой будет его жизнь. Почему у Вас это случилось только в 39 лет? Я, например, всегда знала, что очень тщеславна, что хочу стать заметной. Я считаю, что бизнесмену нужно признание, это нормально.

А.З.: Я тоже ставил в список приоритетов достижение заслуженной славы. Для меня было важно получить

какую-то награду, например, звание «Бизнесмен года». Я чётко визуализировал собрание бизнес-элиты, номинацию, как ведущие бизнесмены дают оценку своим коллегам, как люди, которых я уважаю как экспертов, говорят мне: «Да, ты молодец, ты сделал это классно, мы снимаем шляпу». Конечно, этого хочется, нам всем этого хочется.

О.Г.: Но сейчас это желание стало слабее?

А.З.: Да. Потому что на данный момент не вижу интересной среды.

О.Г.: И поэтому Вы решили уйти в комфорт и развлечения?

А.З.: Не готов согласиться. Я работаю так же интенсивно и не менее результативно, чем несколько лет назад. А по поводу самомотивации – давайте представим себе спортивное мероприятие, скажем, Олимпийские игры. Стадион на сто тысяч зрителей. Спортсмен, который четыре года готовился к забегу. Его мотивируют золотая медаль, десятки конкурентов, вызов самому себе, деньги, хороший приз. Теперь убираем всё – нет зрителей, нет медали, есть только изнуряющая конкуренция. Суть не меняется, но исчезает стимул. Все мы люди, и если нет зрителей, или прессы, которая о тебе говорит, или медали, или вождя мига, когда стоишь на пьедестале и ощущаешь, что ты номер один и эти четыре года потрачены не зря, – пропадает смысл. Так и в бизнесе.

Свобода реализации

В.Б.: Если с завтрашнего дня внешняя среда неожиданно и кардинально изменится, к примеру, начнётся промышленный социализм, при котором есть только крупные предприятия, а такие компании, как наши, больше не нужны, – что Вы будете делать?

А.З.: Я по натуре очень гибкий человек.

О.Г.: То есть сможете приспособиться? Найдёте себе место в новых условиях?

А.З.: Если я окажусь в ситуации, в которой невозможно что-то изменить, то, чтобы сохранить команду, однозначно приспособлюсь.

О.Г.: Вы учите своих детей приспособливаться?

А.З.: Нет, детей я учу другому: сотрудничать, быть открытыми, уважать друг друга, находить общий язык, не быть эгоистами, оказывать поддержку. То есть мы учим детей, как жить в нормальном, цивилизованном, современном обществе, а не выживать. То, о чем вы спрашиваете, – это называется выживать. Я выживал в армии несколько лет. В самые сложные моменты я просто старался приспособиться ради того, чтобы выжить, чтобы вернуться здоровым

и развиваться дальше. Я специально пошёл в армию, для меня было важно получить этот опыт. А вообще – я заточен на свободу. Это моё естество. Ради свободы я могу быть гибким.

О.Г.: А ради денег?

А.З.: Я не променяю свободу на деньги.

О.Г.: А что следует в вашей иерархии ценностей за свободой?

А.З.: Самореализация.

В.Б.: Если бы Вы занимались не бизнесом, то как бы реализовывали себя?

А.З.: Если понадобится, я смогу быть преподавателем маркетинга, менеджмента, конфликтологии, лидерства. Могу быть музыкантом, хотя нужно будет время на восстановление уровня игры.

Пища для ума

О.Г.: Нуждаетесь ли Вы в интеллектуальной подпитке – чтении и т.д.?

А.З.: Конечно. Как нуждаюсь в физической еде, так и в интеллектуальной подпитке – ведь это пища для мозга. Это как потребность в воде или в воздухе. Мне нужен обмен идеями, нужно человеческое общение, нужны новые люди, новые идеи, новые подходы.

О.Г.: С кем предпочитаете общаться?

А.З.: Для меня очень важно общаться с успешными и разносторонними людьми из других отраслей бизнеса, и неважно, являются они владельцами крупных корпораций или небольших фирм. У людей, вдохновлённых развитием своего дела или увлечённых каким-то хобби, всегда есть чему научиться, они заряжают

своей энергией, ты смотришь на разные стороны реализации людей. Это воодушевляет, даёт дополнительное желание развиваться и двигаться дальше – это синергия.

О.Г.: Есть тёплое, человеческое общение – и есть интеллектуальное. Вы пытаетесь это объединить?

А.З.: Я предпочитаю разное общение в разные моменты. Сегодня мы приглашаем компанию, в которой нам тепло, уютно, с которой мы можем сидеть часами, и нам не будет скучно, потому что они родные. А завтра мы пригласим тех людей, с которыми недавно познакомились, у них другие взгляды, они ездят в другие места. С ними интересно обменяться мнениями, узнать их мысли о бизнесе, о жизни, о детях, посмотреть на их дом, архитектуру. Это разные вещи. Открытие новых людей для меня – внутренняя потребность.

Принципы управления

В.Б.: Если сотрудник Вам не нравится, но обладает какими-то выдающимися качествами – будете ли Вы с ним работать?

А.З.: Если человек мне не нравится, но он создаёт результат, и для компании он не песчинка в глазу, он будет работать. Потому что моя задача как менеджера – это эффективное развитие бизнеса. Я готов наступить себе на горло ради эффективного развития бизнеса. Но бывают случаи, когда такая «песчинка в глазу» – это дискомфорт, сопоставимый с риском утраты зрения. Если люди не находят контакта, выстраивают барьеры, если их взаимоотношения – постоянный стресс, то рано или поздно начнётся разрушение, вплоть до потери того, что уже создано. Поэтому мои принципы подбора людей в компанию – это умение и желание сотрудничать, умение сделать шаг навстречу и давать совместный результат.

О.Г.: А если какие-то ваши начинания – «песчинка в глазу» для остальных, Вы отступаете?

А.З.: Скажу честно. Если я в это верю, то буду продавливать свою идею до конца.

В.Б.: Что для Вас важнее – быстрое принятие решения или субординация?

А.З.: Зависит от ситуации. Если это действительно важная и срочная задача, то я оперативно принимаю решение и беру ответственность на себя. Для меня очень важно подавать личный пример успешностью моих персональных проектов в компании. Иногда бывает, что в сложном проекте произошёл сбой и все застопорилось. Тогда я берусь за него, и всё начинает восстанавливаться, набирать темп и продвигаться. Случаются моменты, когда я обязан принять срочное решение, тогда я «посылаю» всю субординацию подальше.

Бывает, что «свой – чужой» определяется через двадцать минут общения с человеком



Если сотрудник вам не нравится, но обладает выдающимися качествами – будете с ним работать?

О.Г.: Не мешает ли работе компании то, что все знают: достаточно прийти к Вам, чтобы всё закрутилось – и субординация была нарушена?

А.З.: Структура работает, как ей положено. Крайне ограниченное количество людей может использовать мою помощь. В основном – когда нужно продать идею через людей, которые им не подчиняются непосредственно.

О.Г.: А если Вы поняли, что это вопрос личных недоговорённостей, включаетесь во взаимоотношения?

А.З.: Задача топов – работать не через меня, а друг с другом. Они приходят ко мне только в крайних случаях, когда им нужно моё мнение как эксперта, если они не договорились и нужно рассудить. Во всех других случаях обязаны работать сами.

Топы и эффективность

В.Б.: По какому принципу Вы отбираете руководителей?

А.З.: Я выбираю топ-менеджерами людей, которым, в первую очередь, я доверяю, которые верят в меня, на которых я готов положиться и которые, безусловно, результативны.

О.Г.: Сколько времени Вам надо, чтобы это понять?

А.З.: Это невозможно понять на первом собеседовании. Может понадобится несколько месяцев, а то и лет. Бывает, глядя на работу людей из других компаний, думаешь: вот бы мне такого человека в команду, вместе мы добивались бы высоких результатов. Несколько таких ключевых топов я лично переманил в свою компанию. Для меня такие возможности очень важны, поэтому я всегда открыт для общения – во время отдыха, командировок, во всех местах, где я бываю. Никогда не знаешь, где судьба может послать тебе человека, который реально усилит компанию и с которым будет интересно работать.

О.Г.: Есть люди, с которыми нужно полгода вместе поработать, а бывает, что «свой – чужой» определяется через 20 минут...

А.З.: А есть люди, которые на собеседовании кажутся своими, а через месяц понимаешь, что это чужой человек, с совершенно извращёнными методами управления, – и с ним нужно расставаться.

В.Б.: Какова ваша главная задача в управлении?

А.З.: Я считаю, что моя задача – подобрать первую десятку топ-менеджеров и вкладывать в их развитие. От того, как я это сделаю и как буду с ними работать, зависит всё остальное. Моя задача – так управлять этими десятью, чтобы дальше всё транслировалось правильно. Если применить аллегорию – топы на своих плечах поднимают меня

наверх. Я смотрю на горизонт, на перспективы, а они дают мне эту возможность подняться. Если я буду под ними, кто будет смотреть вверх? Но я постоянно мониторию ситуацию вниз.

О.Г.: Каким образом?

А.З.: Есть служба персонала, с которой я работаю очень плотно. Есть ресурсы вроде внутреннего корпоративно-портала, где сотрудники могут просто высказываться. Есть люди, с которыми я проработал десять лет и которые знают, что они могут ко мне прийти и сказать правду-матку, если так надо. Я не из тех руководителей, которые говорят: я управляю десятью топ-менеджерами, а на остальных мне наплевать. Я время от времени общаюсь со многими людьми в компании – это позволяет мне понять, чем живёт бизнес.

О.Г.: Тогда Вы себе противоречите.

А.З.: А я очень противоречивый человек.

О.Г.: Ваша противоречивость Вам мешает или помогает?

А.З.: Помогает. Считаю, что истинные предприниматели, яркие личности – это сплав парадоксов, противоречий. Поэтому с ними сложно топ-менеджерам. Ведь, с одной стороны, нужна структурированность, система, а с другой – иногда хочется сказать: да пошла эта структура подальше, что за бюрократия, давай просто идти вперёд. Но! Это должно быть выборочно, а не постоянно. Я учу своих людей, что если мы договорились, то мы этому следуем, пока каждый из нас не скажет, что он не согласен. Я даже придумал аллегорию – шпионские фильмы, когда все сверили часы и разбежались: кто-то взламывает сигнализацию, кто-то залезает по трубопроводу, и они все потом сходятся в одной точке – дело сделано.

О.Г.: Есть ли наказания для топ-менеджеров?

А.З.: Для топ-менеджеров потеря возможности, проектов, развития, доверия, уважения в компании, где они работают, – это самое жестокое наказание и самый сильный стимул для качественной работы. У многих топов есть бонусные задачи на месяц, на квартал, на год. Не выполнил – не получил. Но это не штраф, это отсутствие бонуса. А если три месяца подряд человек не выполняет одну, вторую, третью задачу, то это повод поговорить о том, что он уже не соответствует месту, которое занимает.

О.Г.: Ваши топы знают, за что могут быть уволены?

А.З.: Это не прописано нигде, но они понимают сами. За ложь, за воровство. За нанесение вреда компании.

О.Г.: Расценивается ли как вред работа не на 100%?

А.З.: Как прямой – нет.

В.Б.: То есть, если они расслабились, их не уволят?

А.З.: Я раньше был безапелляционно требователен к постоянной интенсивной работе. Считал, что сотрудник должен быть всегда в тонусе и показывать высокий результат. Сейчас я понимаю, что бизнес – это набор отрезков из спринта, марафона, расслабления, болезней, восстановления и всего остального. Мы люди, а не роботы. Я считаю, что высшей квалификацией истинных менеджеров и лидеров является понимание и отслеживание фаз изменения результативности, спадов, демотивации и т.д. Любой человек, даже самый эффективный и сильный, имеет право на эмоциональный и психологический отдых, на то, чтобы иногда «сойти с ума». Эти моменты проходят, он возвращается в русло и снова даёт результат. Но, если момент подъёма не наступает, нужно это увидеть и выяснить, можем ли мы что-то изменить.

О.Г.: Если мы разрешаем людям не быть эффективными на 100% – нужно уменьшить свои запросы или увеличить количество людей?

А.З.: Зависит от ситуации. Я часто привожу в пример хоккеистов. Никого не волнует – ни болельщиков, ни членов команды, ни тренера, есть спад у Овечкина или нет. Он выходит на площадку и должен выложиться на 100%. Невозможно же добавить седьмого игрока в команду, их всего шесть. Перед следующим соревнованием будет возможность расслабиться. Но бывают моменты, когда мы обязаны перераспределить нагрузку на других людей, используя все ресурсы компании ради своевременного достижения результата. Пользуясь хоккейной терминологией – можно заменить вратаря нападающим.



■ Я НЕ ХОЧУ БЫТЬ ИЛЛЮСТРАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ «ГЕНИЙ И ТЫСЯЧА ПОМОЩНИКОВ»

О.Г.: Но бизнес – это ведь непрерывный процесс, это же не игра.

А.З.: В бизнесе тоже соревнования не каждый день. Но есть моменты истины. Я часто сравниваю наш бизнес с аграрным сектором. У нас нет возможности передоговориться с жизнью, с природой, мы не можем сказать: «Знаете, сейчас не готовы наши комбайны, у нас нет людей. Давайте перенесём посевную или уборочную на несколько месяцев. Какая разница?» Так и в нашем бизнесе есть моменты, от которых зависит его судьба, и все ресурсы и силы должны быть подготовлены к этому времени.

О.Г.: А если получилось выложиться только на 50% – чья это вина?

А.З.: Бывают разные ситуации, это может быть и не вина человека – это реальная ситуация на рынке. Поражения тоже очень многому учат.

Чутьё руководителя

О.Г.: Если менеджер, чья оценка рынка обычно совпадала с вашей, выскажет мнение, с которым Вы категорически не согласны, что будете делать?

А.З.: Попрошу предоставить аргументы. Если он сделает это чётко, то может и убедить меня. Может, моя «чуйка» основывалась только на той информации, которую я знал, а человек раскрыл мне глаза на важные аспекты, которых я не понимал, не чувствовал.

Безусловно, бывает, что нужно остановиться, не тратить деньги и ресурсы, не стать заложником глупой идеи лишь потому, что я так сказал. Крайне важна способность различать ситуации, в которых нужно дойти до конца, и те, в которых нужно остановиться.

О.Г.: Вы возглавляете компанию, потому что ваша предпринимательская «чуйка» в течение длительного времени была более успешной, чем «чуйка» остальных людей. А сегодня Вы позволяете себе ей не верить?

А.З.: Конечно.

О.Г.: А бывало ли, что Вы жалели об этом?

А.З.: Да.

О.Г.: Почему Вы доверяете цифрам и мнению менее успешных людей больше, чем собственному? Из-за желания наконец-то передать часть ответственности кому-то другому?

А.З.: Во-первых, огромное количество очень успешных, талантливых, богатых людей в своё время были специалистами и менеджерами разных компаний. Я сам 15 лет назад был младшим партнёром в большой корпорации, и сложно было в парне, который всегда спорил с большими боссами и гнул свою линию, увидеть будущего владельца собственной компании. Я не уверен, что кто-то из моих топ-менеджеров

или других сотрудников не будет в своё время таким же успешным, а может быть, и гораздо успешнее. Поэтому если сейчас кто-то гнёт свою линию в моей компании, то почему я не должен ему верить и не видеть в нём звезду? Во-вторых, я не хочу быть иллюстрацией стратегии «гений и тысяча помощников». Для меня важно, чтобы квалификация моих сотрудников, а также их шишки, потери, неудачи были гарантией роста и развития компании. Людям нужно давать возможность в не критичные, не стратегические моменты принять и реализовать своё решение. Если они увидят, что я был прав, это будет их опыт, но это не разрушит их желания брать на себя ответственность и расти вместе с компанией. А именно такие люди являются источником для роста и развития организации.

О.Г.: А в важных и стратегических вопросах Вы доверяете только себе?

А.З.: Можно сказать, на 80%.

О.Г.: У меня есть правило относительно того, какой процент ошибок я считаю нормальным. В старом деле – это 10%, в новом – 30%. А Вы когда-нибудь думали, сколько ошибок можно разрешить человеку, как долго можно позволять ему приобретать негативный опыт, через сколько неудач нужно пройти, чтобы научиться?

А.З.: Здесь я полагаюсь на интуицию, у меня нет статистики. К примеру, одному человеку я два года давал шанс за шансом из-за своей лени и какой-то эфемерной веры, что он что-то сделает. А другого руководителя я уволил через неделю.

Успех и последователи

О.Г.: Что для Вас личный успех? Когда внуки спросят Вас, сидящего в кресле с трубкой: «Дедушка, что ты сделал в этой жизни?» – что ответите?

А.З.: Думаю, что смогу ответить на этот вопрос, когда буду дедушкой – с бабушкой, внуками, собаками и трубкой.

О.Г.: А к чему Вы стремитесь, куда идёте?

А.З.: К тому, чтобы быть дедушкой, с бабушкой, детьми, внуками, собаками, трубкой, друзьями и последователями.

О.Г.: Где в этом списке деньги?

А.З.: Но я же буду богатым дедушкой. С богатыми внуками и последователями. Разве этому дедушке, у которого внуки, собаки, трубка, есть разница – миллионер он или миллиардер?

О.Г.: Для меня есть.

А.З.: А для меня нет. После определённой суммы денег для меня разницы уже не существует. Они качества жизни не добавляют. Я не готов ради этой разницы поступиться детьми, внуками,

последователями. Я хочу разложить свои интересы по полочкам и достигать успеха в разных направлениях. Моя мечта – сыграть концерт с кем-то из очень хороших музыкантов. И воспитать достойных детей, чтобы я не был брошен, не умер в одиночестве, имея состояние, но не имея тех, с кем можно им поделиться. Последователи мне нужны, потому что очень хочется оставить наследие и воспитать сильных лидеров, людей, которые смогут сказать: да, у нас был такой учитель, который нам привил такие подходы и принципы, дал мощный импульс, заряд, был правильным примером в жизни.

О.Г.: У Вас есть недостатки?

А.З.: У меня очень скверный характер. Я ругаюсь. Я вспыльчивый и очень жёсткий. Я более требователен к другим, чем к себе. Но я не терплю посредственности, задаю очень высокие стандарты, и пропускаю всё через свою душу и сердце, в том числе и людей. Я искренний, как маленький ребенок.

О.Г.: За что топы Вас прощают?

А.З.: Мой партнёр сказал, что готов терпеть меня, очень сложного, потому что я служу катализатором его развития, постоянным примером, потому что я двигаюсь, развиваюсь сам и развиваю других.

В.Б.: А окружающие служат катализаторами для Вас?

А.З.: Да, конечно. Потому что я понимаю: если перестану быть примером для своих топов, работать над собой и развиваться, то рано или поздно они мне скажут: мы выросли, ты нас не вдохновляешь, и мы хотим уйти. То есть мне приходится всегда быть в тонусе – чтобы иметь полное право «тонусить» их. ■