



ГРУППА
КОМПАНИЙ
«ВОЛГА-ДНЕПР»



№14 АВГУСТ 2015

Руководитель

КОРПОРАТИВНОЕ ИЗДАНИЕ

АЛЕКСЕЙ ИСАЙКИН: «ЛИДЕР ДОСТИГАЕТ УСПЕХА ТОЛЬКО С КОМАНДОЙ»

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

ИНТЕРВЬЮ С ПРЕЗИДЕНТОМ ГРК СТР. 1-3

ОЖИДАНИЯ БУДУЩИХ ЛИДЕРОВ ВД СТР. 3

О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ СТР. 4

КНИГА МЕСЯЦА СТР. 4

ЦИФРА НОМЕРА:

25 лет исполнилось
22 августа 2015 года
ГрК «Волга-Днепр»

ЦИТАТА НОМЕРА:

«В наше время индустрии нужны не боссы, а лидеры».

Джон Эдэйр,
британский ученый

Мы побеседовали с Президентом ГрК «Волга-Днепр» А.И. Исайкиным о стратегической цели 2020 года «100 подготовленных руководителей нового поколения лидеров для реализации стратегии».

– Алексей Иванович, поделитесь, пожалуйста, Вашим определением лидера.

– На мой взгляд, лидер – это тот, кто ведет своих коллег, сотрудников, за собой. При этом использует то, что получил от своих родителей, от образования, приобрел в ходе своей профессиональной жизни. Это все то, что позволяет убеждать и вовлекать. Думаю, что универсального рецепта лидера не существует в природе, каждый делает это тем набором инструментов, тем арсеналом, который ему доступен. Совершенно очевидно, что лидеры не должны быть атлетами, как это было принято рисовать, они безоговорочно разные и с точки зрения внешности, и с точки зрения характеристик. Этим разным по внешнему и внутреннему содержанию людям в роли лидера объединяет следующее:

1. Способность видеть будущее и доходчиво представлять «картинку» будущего, делать ее убедительной и привлекательной. На недавнем занятии в школе руководителя «ТОП-Класс» приглашенный гость Марк Курцер, известный врач и создатель сети клиник, отметил важную вещь как свою индивидуальную лидерскую способность – «я люблю упрощать». Сложные вещи необходимо донести просто, доходчиво, и это примета высокого профессионала, что мне, как лидеру, далеко не всегда удается.

2. Очень важное качество лидера – в постоянно меняющейся среде делать выбор в путях достижения. Никогда не бывает идеальных ситуаций, когда проложенный путь к поставленной цели остается неизменным. Всегда появляется что-то, что делает необходимым делать паузу в движении, изменять направление, но при этом не терять цели. Роль лидера в этом – вовремя увидеть препятствие, вовремя подсказать, найти с коллегами путь преодолеть его, но при этом не потерять самой цели, последовательности движения.



3. Лидера не существует без команды. Важная характеристика лидера – он должен иметь особый «орлиный» взор, способность чувствовать людей, которые помогут достичь поставленных целей, на которых можно опираться в конкретных ситуациях, а также как на преемников. Лидера делает его команда, это точно не герой-одиночка.

– Как Вы думаете, можно ли воспитать в себе лидера?

– Наверное, да. Ссылаясь на свой опыт, я не был прирожденным лидером, мое лидерство было вынужденным и реактивным в силу сложившихся обстоятельств. Опираясь на это, я могу дать позитивный ответ: не будучи явным от рождения лидером, им можно стать. Но если ты – не прирожденный лидер, а стал им в результате самовоспитания, обучения и самообучения, и являешься лучшим, – все равно остается вопрос. Если бы прирожденный лидер был поставлен в обстоятельства, когда он должен проявить свои лидерские качества, он наверняка продемонстрировал бы лучшие результа-

(продолжение на стр.2)



ты. Вопрос в том, какого уровня результативности лидерства можно будет достичь в итоге этих усилий по воспитанию себя.

Безусловно, есть люди, у которых напрочь отсутствуют лидерские способности, которым лидерская роль совершенно не свойственна, и важно понимать, что не нужно «левшей» переучивать в «правшей». Лучше направить усилия на поиск людей, у которых есть такие предпосылки, на тех, кто будет развивать свои сильные стороны, а не всю жизнь бороться со слабymi.

– Считаете ли Вы возможным культивировать в компании корпоративную лидерскую культуру, и если создание такой культуры возможно, то какая это среда, которая позволяет появляться лидерам?

– Принципиально – да, но требуется уточнение структуры этой культуры. Лидер по природе – это один из многих, это специфичный талант, как, например, быть музыкантом. А людей, которые способны делать тот или иной труд очень хорошо, их всегда немного. Например, «от Бога» летчик, «от Бога» скрипач, «от Бога» коммерсант, – это всегда подчеркивает, что конкретный талант дан очень немногим. Когда мы говорим о культуре лидерства, мы говорим о том, что в компании есть понимание, что без лидера компания развиваться не может. И лидеров в компании должно быть достаточное количество. Но сколько? Один на тысячу? Десять на тысячу? Это то, что необходимо определить. Добавлю, что лидеров не должно быть и избыточно.

Также культура лидерства предполагает, что сотрудники, у которых другие роли, но не менее важные, чем роль лидера (например, роль руководителя подразделения, функционального руководителя, функционального эксперта), понимают правила взаимоотношений, что они под руководством лидера, признают ав-

торитет и правила, которые устанавливает лидер, и работают на единый результат. Подводя итог – культура лидерства точно не предполагает, что все до одного работающие в компании – лидеры. Предполагается, что те, кто являются лидерами, получают поддержку от тех, кто не является лидерами.

Также нужно понимать, что организация является живым организмом. А что такое жизнь? Это постоянная борьба смерти и рождения: мы живем, потому что количество рождающихся клеток в организме больше, чем число отмирающих клеток. Количество лидеров, которые нарождаются, должно превышать количество лидеров, которые уходят, и не обязательно из этого мира, они могут менять роль, ведь совершенно естественно, что по достижению некоего предела человек переходит на другую социальную роль. Это, я думаю, также является одной из составляющих культуры лидерства, что лидер – это не пожизненное звание, не пожизненная «каторга». Это та роль, которую человек исполняет какое-то время, и затем она может быть заменена на другую. Ротации вполне естественны. Когда мы говорим, положим, о самой распространенной – линейно-функциональной модели управления, но когда она дополняется проектной формой управления, там совершенно понятно, что ты – лидер линейно-функциональной структуры. Но, попадая в проект, ты можешь оказаться не лидером, и тебе надо будет продемонстрировать свою способность выступать в роли какого-то эксперта, подчиняясь другому лидеру. Если нет такого понимания, что ты – не пожизненный лидер, то это будет очень сложно сделать. Характеризуя нашу культуру, мы видим, как нашим руководителям, которые понимают эти роли как пожизненную награду, сложно перенастраиваться, переходить из одной роли в другую. Хотя это не является новшеством. Боевой устав дает формулу – «умеешь подчиняться – умеешь руководить». Если ты знаешь правила поведения в качестве сотрудника, исполнителя, то, перейдя в роль руководителя, ты уже примерно представляешь, что чувствует «солдат», исполнитель. И вам легко друг друга понять. Сложнее, когда такого перехода не существует, и нет такого понимания качества взаимоотношений. Когда появляется взаимоотношения

«начальник – подчиненный», у меня это олицетворяет то, что человек в одной роли не сопереживает, не понимает человека, с которым находится в этих взаимоотношениях управления, и с которым находится в другой роли.

– Алексей Иванович, а каких элементов в нашей корпоративной культуре не хватает для развития лидеров, а какие уже есть? Чего бы Вам хотелось добавить к тому, что есть?

– К сожалению, чрезмерное распространение получило избегание ответственности за принимаемое решение, прямой обязанности принимать это решение. Это то, что характеризует, прежде всего, коллектив руководителей. Если смотреть сразу на две роли: роль руководителя и роль лидера, то я бы сравнил это с матрешкой. Лидер должен уметь делать все то же самое, что и руководитель, плюс еще видеть будущее, мотивировать, вдохновлять, формировать команды. «Лидер и команда» – понятие сочетаемое, а «руководитель и команда» – не такое близкое сочетание, для этого больше подходит «руководитель и коллектив». Поясню, что если в коллективе прописаны роли, кто за что отвечает в системе специализации, кооперации, разделения труда, то в команде, кроме этого разделения, добавляется еще солидарность, единение в достижении общих целей, опираясь на единые ценности, то есть более органичное сплоченное взаимодействие.



Надеюсь, через систематическое обучение мы сможем решить проблему, чтобы слой руководителей, который является питательным слоем, средой, из которой должны появляться, прорастать лидеры, обязательно включал в свою характеристику органичность, способность принимать решения и брать ответственность на себя за эти решения. Вторая характеристика руководителя – это понимание, что своих ре-

зультатов он достигает, организуя работу своего коллектива, что он управляют другими людьми. У нас не хватает этой органичной ответственности, обязанности руководителей управлять себе подобными. Отмечу, что это характерно для всех компаний. Руководители, выросшие из различных специализаций, больше сосредоточены на предметной части специализации, нежели чем на людях, которые участвуют в этих процессах. Например, инженеры сосредоточены на «железе», экономисты и финансисты сосредоточены на цифрах.

Итак, нам не хватает ответственности за управление людьми и стремления оснастить эту ответственность профессионализмом принимать решения. Многие руководители ухитряются с тем, чтобы достичь результата, извините, не заморачиваясь на умение организовать взаимодействие с людьми, коллективную работу, и далее превратить работу в труд. Вызывает изумление, когда многие руководители делают все, что угодно, чтобы достичь результата, но не прибегают к помощи своих коллег.

– А что должно появиться в нашей корпоративной культуре, чтобы лидеров становилось больше?

– Мне кажется, когда мы сможем просветить наших коллег до того уровня, когда они будут воспринимать появление лидеров как необходимый естественный процесс и будут всячески содействовать этому. Когда тебе твой коллега скажет: «Слушай, у тебя так здорово полу-



чается, давай-ка мы тебе дадим рекомендацию, чтобы ты учился на руководителя. Нам с тобой комфортно общаться, у тебя есть задатки». Это и ответная реакция, когда руководитель говорит: «Давай попробуем вот это, у тебя обязательно получится!». Это взаимопоощряющая среда, это не зависть, а именно понимание, что каждый хорош в своей роли. Мне кажется, что люди просто не верят, что руководители, лидеры не всеисильны, что их силы ограничиваются той мощностью сотрудничества, которую удается создать. Если ты не можешь сплотить своих коллег, организовать, воодушевить, чтобы они раскрыли все свои возможности, то ты и ограничен этим «потолком»: куда бы ни «прыгал» со своими мечтами, все будет ограничиваться, сдерживаться тем уровнем, который ты смог достичь взаимодействием со своими коллегами. И в этом смысле ты абсолютно зависим от того, что удалось достичь совместно. Невозможно одному достигать того, что по определению можно достичь только коллективными усилиями.

– Стратегическая цель звучит как 100 подготовленных лиде-

ров. Что для Вас означает слово подготовленный? Когда человек готов стать лидером?

– Когда он знает, когда его знания проверены в каких-то испытательных тестах, ситуациях, и когда у него есть минимальный набор навыков, демонстрирующих применение полученных знаний, есть некое стартовое волнение, но нет страха перед тем, чтобы войти в эту воду и поплыть.

– А как Вы думаете, цифра 100 – относительная или абсолютная?

– Она и абсолютная, и относительная. Абсолютная – чтобы у нас был какой-то достартовый показатель, на который можно ориентироваться. Относительная – потому что мы должны будем найти правильную цифру, которая будет происходить от многих факторов, и их предвидеть очень сложно. То, что очевидно сейчас – у нас есть длинный список видов деятельности, есть длинный список проектов, на которые у нас нет ни лидеров, ни проектных групп. Это говорит о том, что нам необходимо запускать этот «конвейер». Очень важно, чтобы в этот «конвейер» репродукции лидеров, руководителей и членов их команд была заложена вечность, он должен быть настроен на длинную марафонскую работу. И корпоративному университету необходимо отбирать таких людей-марафонцев, когда проектные стадии будут завершаться. Выращивать их шаг за шагом. Это – основа реально долгой жизни.

Корпоративный университет

Ожидания будущих лидеров «Волга-Днепр»

В сентябре стартует третий модуль обучающей программы «Будущие лидеры Волга-Днепр». Мы решили выяснить, а что будущие лидеры ожидают от программы. Вот лишь некоторые из ответов.

Галина Векшинская, заместитель коммерческого директора - руководитель аналитической службы АВС:
– Третий модуль "Закачки" вижу для себя наиболее полезным и интересным, так как заказчики – это центральная ось всей нашей работы, тем более для меня как части команды коммерческого блока. Соответственно, ожидания от данного модуля наиболее высокие, надеюсь, что программа будет носить больше прикладной, чем теоретический ха-

актер, и полученные знания мы сможем успешно применять на практике.

Рамиль Аитов, руководитель отдела административно-правового регулирования, ВДМ:

– Ожидая от 3-го модуля получить мощный заряд созидательной энергии, положительных эмоций и возможность за короткое время перенять ценные знания и опыт людей, которые являются прекрасными знатоками своего дела. От программы в целом ожидаю приобрести знания и опыт, которые крайне необходимы руководителю любого уровня для системной и продуктивной работы.

Дмитрий Левушкин, руководитель отдела полетных диспетчеров АК,

ВД:

– Ожидания от 3-го модуля и всего обучения простые - положительных изменений в масштабах решаемых задач на работе!

Алексей Зимин, директор развития бизнеса ВДТМ:

– Половина пути пройдена, так что уже можно будет посмотреть и оценить промежуточные результаты. В том числе - в части применения полученных ранее знаний на практике. Что касается той половины, которая нас ждет впереди - желаю всем нам (и участникам программы, и организаторам, и тренерам, и заказчикам) такой же мощной энергетики на занятиях, здоровой жадности к знаниям и, конечно, результативности.

