

Стюарт Лоусон. Лидерство

Постоянный адрес этой статьи: <http://kopchenkov.com/2009/03/31/lawson>

Интервью у Стюарта Лоусона для проекта Совет директоров брала [Ольга Мухортова](#). Вот, что она говорит по поводу этого интервью:

Брать интервью у Стюарта Лоусона, Председателя Правления Банка "Союз", было для меня большим интеллектуальным удовольствием. Этот известный и успешный человек очень прост в общении, замечает главное и говорит о важном в глобальном смысле этого слова. Стюарт очень конкретен в действиях и словах. В его отношении к людям видна искренность и та самая целостность, о которой он говорит в интервью. Целостность по отношению к миру, себе и людям, которая проявляется в том, чтобы быть честным, открытым, видеть самую суть вещей.

Мне очень импонирует его концепция лидерства: мотивировать людей расти, быть лучше. Его подход к бизнесу безусловно результативен и эффективен, что подтверждено результатами его действий. Уверена, что все, чем поделился Стюарт Лоусон в своем интервью, будет не только интересно, но и полезно любому человеку, стремящемуся быть успешным во всех сферах жизни.

Какими качествами должен обладать глава компании чтобы быть эффективным на своем месте?

Руководитель крупной компании должен фокусироваться на лидерстве. Лидерство отличается от управления. Управление осуществляется исполнением определенной последовательности заданий для достижения цели. Лидерство определяется более глубокими понятиями, такими как стратегия развития, возвращение внутрикорпоративной культуры, коммуникация с клиентами бизнеса, включая как внешних, так и внутренних клиентов.

Внешние клиенты бизнеса – акционеры, правительство, регулирующие органы, потребители. Кстати сказать, последние являются самыми важными клиентами бизнеса, несмотря на то, что они не владеют самим бизнесом. Внутренние клиенты - Совет директоров, наблюдательный совет, разные комитеты и самый важный клиент – персонал. Чтобы быть эффективным на посту руководителя большого бизнеса нужно понять, что невозможно лично касаться всего, что есть в бизнесе: всех людей, всех регионов. Ситигруп представлена в 27 регионах 67 офисами, в которых работают 2600 человек.

Невозможно построить индивидуальную коммуникацию в такой ситуации. Все что нужно сделать – это создать хороший инструмент коммуникации, который позволит тут быть центром этой коммуникации. Нужно быть уверенным в том, что этот инструмент позволяет слышать то, что происходит в бизнесе, также как и руководить бизнесом. Тайм-менеджмент - критический фактор успеха. Четкое определение целей вместе с людьми, которые работают для тебя – следующий важный момент. Также важно четкое понимание того, кто является владельцем твоего бизнеса. Тогда как руководитель бизнеса ты можешь им транслировать ценности, которые они от тебя ожидают.

Какие качества должны быть присущи человеку, стоящему во главе бизнеса? Можно ли таким стать или это врожденные качества?

Я не думаю, что есть такие специфические качества, которые должны быть у руководителя крупной компании. Но некоторые факты действительно являются правдой. Все руководители достигли своей позиции благодаря упорной работе, достижениям в своей карьере. Их послужной список формировался несколько лет и отражает их персональные качества, такие как способность продуктивно работать, амбициозность, целостность. У них есть поддержка людей, с которыми они работают.

Думаю, что некоторые качества являются врожденными. По-моему, целостность – внутренне присущее человеку качество, ему нельзя научиться. Человек есть то, что он делает. Я хотел бы сказать, что вы можете тратить все время своей жизни достигая целостности, а можете потерять её

мгновенно. Целостность – это то, что вы должны вырабатывать каждый день. Это не то, что дается навсегда чтобы использовать, целостность важно поддерживать день за днем.

Как повлиял бизнес, которым вы занимаетесь, на развитие вашей личности?

Я работал в 11 странах на протяжении 34 лет. Я начал путешествовать чтобы создать для себя возможности для продвижения моей карьеры. Я выбрал Ситибанк как организацию, которая была представлена в 100 странах, я имел больше шансов быть замеченным чтобы преуспеть в карьере. Вместе с тем, что будучи мобильным, Ситибанк предоставлял мне больше возможностей для карьеры в других странах, чем если бы я просто оставался в одной стране. Я путешествую всю свою жизнь, начав в 24 года. Долгое время я переезжал из страны в страну каждые два года. Я не ездил как турист, я путешествовал как обычный житель страны. Это дало мне неповторимую возможность жить, работать, общаться с людьми в 11 странах.

Как я уже упомянул, мой опыт – не обычные места туристического паломничества, а люди, у которых есть чувства, желания, амбиции, мудрость. Это люди, которых я встречал по всему миру на протяжении всех этих лет. Я не обращаю внимания на цвет кожи, возраст человека, с которым я общаюсь, на то, мужчина это или женщина. Так я поступаю благодаря тому, что у меня есть опыт работы во многих странах. Думаю, что именно эта невосприимчивость к возрасту, полу и цвету является основным элементом в том, как я смотрю на людей. Именно поэтому я хочу чтобы мой сын, а ему сейчас восемь, общался с семьей по всему миру, со своими сверстниками в разных странах.

Какие методы повышения конкурентоспособности бизнеса вы могли бы порекомендовать?

Прежде всего, если ты хочешь куда-то прийти, нужно точно знать, где ты находишься. Поэтому первая вещь, которая нужна – хорошая информационная система. Кстати, это не так-то просто сделать. Такая информационная система должна работать для бизнеса, бизнес не должен работать для чисел. Другими словами, нужно выбрать хорошие инструменты, с помощью которых можно успешно управлять бизнесом.

Измерение вещей очень важно. Нужно выбрать самого себя и позиционировать как провайдера информации. Но есть множество ограничений. Не у всех организаций получается организовать эффективный процесс распределения информации. Многие организации в этом проигрывают. Несомненно, стоит четко определить что у вас за продукт, кто ваш потребитель, какая география вас интересует для того чтобы точно понять в чем ваше конкурентное преимущество.

Что вы считаете самым главным результатом вашего текущего бизнеса? Благодаря чему он был достигнут?

Самый значительный успех в текущем бизнесе – это создание банка, независимого универсального коммерческого банка, который был признан рейтинговыми агентствами, банка, которому S&P присвоил позиции со стабильного до позитивного В-. Мы надеемся, что в следующем месяце мы получим от Moody's хорошую позицию в рейтинге. Но рейтинговые агентства – лишь одна часть измерений.

Я бы хотел заметить, что если посмотреть на банк “Союз” через призму прошедших трех лет, с того времени, когда я пришел в банк, то можно увидеть, что три года назад мы были простым набором 3 маленьких частных экзотиков. Сейчас мы значительный игрок на рынке ритейла, корпоративного обслуживания и инвестиций. Думаю, что бренд “Банк “Союз” известен. Мы привлекли 450 миллионов долларов в качестве частных депозитов и ритейла. Мы четко продемонстрировали своим собственникам наше развитие, выпустив в этом году евробонды, увеличив свое присутствие на рынке капитала с помощью синдицированных кредитов на сумму 165 миллионов долларов.

Думаю, что первая часть процесса подходит к концу. По этому поводу я чувствую себя великолепно, с удовольствием передавая банк моему преемнику, Владимиру Изутину.

Я планирую свою карьеру дальше: это будет наблюдательный совет банка “Союз”, также как и участие в других советах, как внутри Базового Элемента, так и для другой организации. Считаю, что эти три года были очень успешным периодом моей карьеры. Также я конечно же был горд, когда был признан международной командой управляющих Ситибанка лучшим управляющим банка в 1995, а также был назначен Главным кредитным офицером Ситибанка в 1989. Полагаю, что период моей работы в банке “Союз” позволил мне как руководителю банка повлиять на этот бизнес, принимать действительно

значимые решения, быть вкладом в развитие банка. В этом году я был признан Министерством финансов, ЦБ РФ и Ассоциацией Банков “Лучшим банкиром России”. Больше всего я горд тем, что это награда “Лучший банкир России”, хотя мой русский язык оставляет желать лучшего. Но награда касается, прежде всего, моего умения управлять банком.

Когда и кем Вы начали работать?

Я начал свою карьеру в 1975 году выпускником Оксфорда. Не было никакой явной причины, по которой я выбрал банковскую сферу. Я подумал, что банк - это хорошая возможность получить подготовку и опыт. Я понимал, что философия, экономика и политика, предметы, которые были у меня профилирующими в Университете, далеко меня не заведут. Поэтому я выбрал банк. В то время у меня даже мысли не было о том, чтобы путешествовать. Я не думал, что останусь в этом банке на 25 лет. Я оставался так долго в этом банке потому что мне было интересно и я постоянно перемещался по карьерной лестнице.

О чем вам бы самому хотелось сказать людям, которые хотят стать руководителями?

Не позволяйте неважному вытеснить важное. Не решайте чужих проблем. Важно помнить, что люди очень любят перекладывать свои проблемы на других людей. Если вы хотите быть эффективным, одну вещь вам нужно выучить очень хорошо – научиться делегировать и заинтересовывать людей решениями ваших вопросов. Я считаю, что способность мотивировать людей чтобы они помогали вам, критична для достижения успеха.

Другая вещь, которую стоит понять, это то, что всякая карьера - это не линейный процесс. Вы можете начать с точки А, потом постепенно и ритмично идти на В С D E F D. Вы можете начать с D и потом оставаться на этом месте несколько лет. Если у вас есть долгосрочные цели, то вы должны быть готовы ждать и быть готовы к тому периоду, когда ваша организация берет от вас больше, чем вы берете от нее. Хотя, думаю, что это традиционный подход.

Сегодня молодые люди в бизнесе более сфокусированы на том, что может им дать та или иная должность. Как я сказал своему племяннику, который работает в одной мультинациональной корпорации, будь уверен, что не двигаешься слишком быстро, так что бы можешь забыть все, чему научился, а также свой предыдущий опыт. В конце концов, мы - то, чему мы научились, а не та сумма, которую мы положили последний раз в карман. На моей стене висит мое приглашение на работу в 1975, в котором сказано, что моя зарплата будет составлять 2 7 00 фунтов в год. Оно висит чтобы напоминать мне одну вещь. Никогда не работать за деньги. Потому что деньги приходят за успехом, они не приходят за вещами менее значимыми.

Мой совет: прежде всего, решить интересна ли мне эта работа, мотивирует ли она меня на дальнейший рост, достаточно ли она хороша для меня, или я могу найти что-то лучше. Ты то, что есть в твоём опыте, ты то, чего ты достиг. Думаю, что Ситибанк был хорошей средой для меня чтобы понять, что под наносным украшательством, под цифрами есть что-то более важное. Вы должны быть в фокусе на достижении своих целей. Более того, я очень четко представляю, что в большой организации важную роль играет политика. Поэтому коммуникационные навыки, умение общаться с людьми – критичны для достижения успеха. Плюс ко всему этому нужно очень четко формулировать самому для себя, что такое успех для тебя лично. Каждый день нужно воспитывать в себе эти качества.

Какие у вас были ошибки и какие уроки вы извлекли из них?

Позвольте мне рассказать о моей большой ошибке. В Ситибанке я работал в качестве риск-менеджера, антикризисного управляющего в течение 15 лет. На протяжении этих 15 лет меня сбрасывали с парашютом улаживать всякие горящие ситуации в Кении, Египте, Норвегии, Италии. Везде я тушил пожар. Мой стиль управления сформировался как очень командный и контролирующий. Причин для этого было множество.

Если ты прибываешь тушить пожар как старший пожарник, то тебе необязательно спрашивать “что делать?”. Ты как хороший пожарник прибываешь и сам говоришь людям что именно делать, потому что никто кроме тебя не может так быстро и эффективно тушить пожары. Такие действия – следствия командного стиля управления. Ты управляешь всем одинаково. Это очень специфичный навык управления, но он не имеет никакого отношения к лидерству. Когда я первый раз познакомился с лидерством, я не трансформировал свой стиль управления, я продолжал придерживаться привычного

мне стиля управления. Я продолжал управлять людьми как управляющий, а не руководить ими как лидер. Именно этот опыт я могу назвать ошибкой. Уроки, извлеченные из этой ошибки позволили мне научиться быть более эффективным лидером, чем я был прежде.

Есть ли у вас основные правила или принципы, которые помогают вам двигаться вперед? Какие?

Если бы я говорил о ценностях, которыми я руководствуюсь в жизни, я бы сказал о принципах. У меня высокий уровень целостности во всем, что я делаю. Я делаю лучшую работу, которую я могу выбрать как профессионал. Когда я принимаю решения, иногда очень нелегкие, я делаю рациональный выбор. Как я сказал ранее, обычно человек смотрит на мир сквозь разные фильтры, учитывает мнения других людей по поводу людей. Я очень демократичен в этом смысле. Я вижу людей сквозь призму своего опыта руководителя бизнеса, бизнес-лидера и только.

Карьера, которую я построил – большая проделанная мной работа, но она построена вокруг захватывающих и волнующих моментов, вокруг возможностей, а также часов за компьютером, с книгами при полном отсутствии людей. Иногда дни казались бесконечными, но пришли результаты, опыт и достижения. У меня в офисе есть 40 или 50 сертификатов, подтверждающих транзакции примерно на 10 – 15 миллиардов долларов. Это сделки, участие в которых я принимал лично. Все они – тяжелая работа, особенно период 1990 – 1998, а также 1993 год, когда я перестраивал систему финансов Ситибанка. В каждом деле есть начало и конец. Каждое дело нужно пройти сквозь чтобы достичь результата. По сути эти кусочки пластика – мудрость многих годов работы.

Какие у Вас планы?

Мне 53 года. Я в этом бизнесе уже 33 года. Я уступаю свое место в конце этого года и присоединяюсь к Наблюдательному совету банка. У меня был разговор с Дерипаской о том, что будет со мной в дальнейшем. Мы вдвоем пришли к обоюдному согласованному решению. Это действительно так (хотя журналисты этому не совсем верят). Я с радостью передаю управлению Владимиру Изутину. Но я бы хотел остаться в курсе дел банка, которым я руководил на протяжении 3 лет. Я бы хотел быть в курсе будущего банка.

В следующем году моей целью будет работа в Совете директоров банка, может быть, я буду заниматься какой-то управленческой работой для Базового Элемента в области финансовых институтов. Возможно, будет еще один Совет директоров, входящий в состав Базэла.

Мои цели на следующие 3 - 4 года: создать свой собственный бизнес-стиль. Мне нравится строить дом, что я с удовольствием делаю. Я люблю проводить время с сыном. У меня есть желание написать книгу. Для этого у меня достаточно опыта, я был во многих странах. Конечно, это еще не значит, что кто-нибудь захочет ее прочитать, но мне было бы Подозреваю, что найдется мало читателей, желающих прочитать эту книгу, но для автора это несущественно.

(интервью взято в августе 2007 года)