



Виктор Майклсон

Управляющий партнер и основатель группы «Коммуникатор», кандидат политических наук. Обширный опыт Виктора Майклсона в маркетинге и коммуникациях, а также большой опыт преподавания делает очень интересной точку зрения этого человека.

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

Многое, конечно, зависит от размера компании. Но есть, безусловно, общие черты.

Первое, что хочется подчеркнуть, это способность работать в многозадачном режиме — по аналогии с multitasking процессора компьютера. При этом, многие механизмы совпадают просто буквально. Как в работе процессора, важнейшие функции это:

- Динамичное распределение приоритетов — способность мгновенно оценивать, какая задача важнее, не «завязать» на текущей/устаревшей/второстепенной, быстро переключаться на новую, если она более важная.
- Оперативное распределение ресурсов — своих и компании — людей, времени, денег. Важно уметь при необходимости быстро перекинуть людей, деньги, свое внимание на первоочередной/ приоритетный проект.
- Отслеживание всех процессов: важно помнить о всех проектах, процессах — пусть в общих чертах, но держать в памяти «расписание» задание — task scheduling. Иногда в глазах своих сотрудников проскальзывает досада когда я вспоминаю о задании — не очень важном, не очень срочном, давно поставленном... и благополучно забытом.

Второе, о чем все знают, все говорят, но мало кто умеет — это умение делегировать полномочия и задания. Я тут вспомнил, как я (по долгу службы) зашел в кабинет к Ирине Хакамаде, через пару дней после того, как она была назначена главой Комитета по малому и среднему бизнесу (это было году в 97-м, кажется). На ней не было лица. Когда я спросил ее, в чем дело, она объяснила, что только что к ней приходил завхоз Комитета и спрашивал, какого цвета заказывать унитазы. Когда она поразилась, почему она должна решать такой вопрос, он ответил: «А Ваш предшественник решал все вопросы». Я не изменил ни одного слова — речь шла именно об унитазах.

Умение делегировать крайне несвойственно российским руководителям — и тем, кто выращивал компании «с нуля», и тем, кто получил в управление кусок бывшего треста, министерства, завод и т. п. Многие объясняют это недоверием к окружающим, высокими рисками, связанными с ошибкой. Как мне кажется, основная причина — отсутствие школы менеджмента, умения контролировать, выстроить систему отчетности.

И последнее важнейшее качество — лидерство. Это материя тонкая, трудно формализуемая, но, думаю, всеми ощутимая на интуитивном уровне.

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

Конечно, можно научиться руководить. Но должна быть предрасположенность — умение держать удар, высокая работоспособность и то самое лидерство.

Как влияет бизнес, которым Вы занимаетесь, на развитие Вашей личности?

Мне очень повезло — мой бизнес дает мне возможность постоянно открывать для себя новые

области жизни, деятельности. Вот, к примеру, за сегодняшний день я обсудил с сотрудниками инвестиционный банкинг, кулинарию, новые модели принтеров, продвижение радиостанции... Мой бизнес позволяет мне встречать массу интересных людей, говорить о различных сферах деятельности с реальными экспертами. В общем — открытие мира, non-stop!

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

Главный результат — устойчивость. Несмотря на жесткие условия кризиса — рынок сократился в разы мы работаем, не теряем людей, клиенты уходят (увы, и такое бывает)... но и приходят (вот уж чудо!). Благодаря чему — прежде всего, благодаря диверсификации. Не скрою, многие сферы деятельности компании сократились до нуля — ну, например, за полгода ни одного тренинга. Но наше любопытство, наша «незашоренность», консалтинговый подход (от технологии работы, а не от знания индустрии) позволяют нам и сейчас быть успешными.

Какая была Ваша первая работа и когда это было?

Первая работа — младший научный сотрудник одного московского академического института. Я проработал там с 1977-го по 81-й. Рабочий день длился 3-4 часа, так что я успевал параллельно и играть в театре-студии, и работать переводчиком на кинофестивале....

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

Я часто уговариваю своих молодых друзей, недовольных работой, но способных на что-то, уйти из «конторы» и открыть собственное дело. Мне кажется, стать руководителем — как самоцель, не очень достойна. Вот руководить чем-то, что ты сможешь вывести на новые рубежи, вытащить из кризиса, болота, просто «поднять» — это здорово! И уж тем более — стартовать что-то новое, своё! Посоветовать — почаще вспоминать, как это — работать под кем-то....\ И проблемы сегодняшнего дня будут восприниматься по-другому.

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

Я много лет не был уверен в себе. Мои руководители (сознательно или нет) пользовались этим. Только последние годы я научился подавлять в себе чувство того, что я виноват во всем, что пошло не так. К этому надо себя приучить, но не переусердствовать — если первым делом искать виновных вокруг, то хорошим руководителем не стать никогда. Нужен баланс.

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

Сложный вопрос. Постараюсь вкратце.

Во-первых, Я религиозный человек, и понимаю, что отвечать за свои поступки рано или поздно придется... во-вторых, я получил очень четкие установки в воспитании и никогда не руководствовался теми чудовищными принципами, которые расцвели в последнее время:... «все так делают»... «не украдешь (обманешь, сподличаешь – ненужное зачеркнуть) ты – сделают это другие».... «Ну что поделаешь – страна у нас такая нечестная...»

Таких отговорок существуют десятки. Я старался решать вопросы принципов самостоятельно, не оглаживаясь на окружающих.

Какие у Вас планы?

В последние месяцы я увлекся движением slow food и даже — вместе с единомышленниками — открыл сообщество [ecofood](#). Заходите!

В бизнесе тоже очень много нового — все меньше специализации, все шире профиль деятельности. Очень много сейчас идет на outsourcing, тоже учусь с этим жить и работать.