



ПРАВИЛА УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ОТ ДМИТРИЯ КОНОВА

Дмитрий Конов делится опытом эффективного управления.

Искусство управления всегда является необходимой составляющей успеха. Сегодня это фундамент, на котором строится бизнес. Понять и постичь базовые принципы эффективной модели управления стремится каждый современный лидер. Личным опытом в этой области делится Дмитрий Конов, председатель правления ПАО «СИБУР Холдинг». В своем интервью в ток-шоу президента Московской школы управления «Сколково» Андрея Шаронова он рассказал о пяти базовых правилах успешного руководителя, которые он использует в работе на протяжении 15 лет.

УМЕНИЕ СЛУШАТЬ И СЛЫШАТЬ, ГОВОРИТЬ С ЛЮДЬМИ, ДОНОСИТЬ СВОЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ – КАЧЕСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ЛЮБОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ, – ВСЕ ЭТО ПРИХОДИТ С ВОЗРАСТОМ.

Школа жизни

Дмитрий Конов возглавил СИБУР, когда ему было 36 лет. На тот момент в компании работало около 90 000 человек. Сложно представить, но тогда, в 2006 году, компания воспринималась больше как проблема для акционеров, нежели как прибыльный бизнес. Сегодня, глядя на пройденный путь с высоты своего жизненного опыта, Дмитрий признается, что молодой руководитель несет определенные риски для организации. Сам он не доверил бы управление компанией столь молодому человеку. И дело тут не в профессиональных компетенциях, а в зрелости. Речь идет в первую очередь о способности выстраивать с окружающими эффективную модель общения. Умение слушать и слышать, говорить с людьми, доносить свою точку зрения – качества, необходимые любому руководителю, – все это приходит с возрастом. В итоге главным инструментом управления становится не набор теоретических знаний, а жизненный опыт, в накоплении которого важен каждый этап развития личности. Здесь важно не бояться сложностей, воспринимать их как своеобразный тренинг, без которого невозможно стать состоявшимся профессионалом. «Школа, армия, институт или другие непростые периоды закаляют характер, а главное, дают ту ценную информацию о мире и человеке, о тонкостях коммуникации, которую не получить даже на самых продвинутых бизнес-курсах», – считает Дмитрий Конов.



Дмитрий Конов на международном форуме «Газ России», 2008 год.

ВАЖНО НЕ БОЯТЬСЯ СЛОЖНОСТЕЙ, ВОСПРИНИМАТЬ ИХ КАК СВОЕОБРАЗНЫЙ ТРЕНИНГ, БЕЗ КОТОРОГО НЕВОЗМОЖНО СТАТЬ СОСТОЯВШИМСЯ ПРОФЕССИОНАЛОМ.

Диалог равных

В СИБУРе изначально существовала привилегия развития, поскольку в компании не было основателя, а был диалог акционеров и менеджмента. Это позволило развивать СИБУР по системе, принятой на Западе. Отсутствие жесткой иерархии, вовлеченность сотрудников в процесс, постановка четких задач и эффективная обратная связь легли в основу гибкой и динамичной структуры, определившей специфику развития компании. Именно благодаря этим принципам СИБУР способен быстро меняться, оперативно реагируя на новые задачи отрасли и текущие запросы рынка. И это несмотря на сложную разветвленную структуру многопрофильного холдинга. Как показывает практика, такая легкость и динамичность не свойственна крупным отечественным компаниям, но именно она позволяет СИБУРу быть в авангарде отрасли и не только отвечать новым нефтехимическим трендам, но и формировать их.

Сегодня Конов объединяет в себе несколько разноплановых ролей. Однако, как он сам замечает, это не делает его незаменимым. Именно активная вовлеченность в процесс и глубокое понимание сотрудниками принципов развития позволили вырастить зрелых, опытных специалистов, которые готовы принять эстафету управления.



Открытие Вынгапуровского ГПЗ в Западной Сибири, 2012 год.

ГЛАВНЫЙ РЕСУРС РУКОВОДИТЕЛЯ – ЭТО ВРЕМЯ. ЧТОБЫ ОНО РАБОТАЛО НА БЛАГО КОМПАНИИ, ОЧЕНЬ ВАЖНО УМЕТЬ ПРАВИЛЬНО ЕГО РАСПРЕДЕЛЯТЬ.

Блестящая многоходовка

«Многие ситуации, в которых я принимаю участие, напоминают большую шахматную игру, – рассказывает Дмитрий. – Сценарий «пришел, кого-то убедил один раз и ушел» здесь не работает. Ты должен подготовить аргументы, найти союзников, объяснить свою позицию, выслушать противоположное мнение, изучить свои сильные и слабые стороны». Важно постоянно держать в поле зрения всю систему: вовремя осуществлять настройки, устранять недочеты, определять актуальные направления развития и добиваться эффективного функционирования команды в этом контексте. В случае возникновения сбоев немедленно проанализировать их причины и скорректировать действия сотрудников так, чтобы исключить появление этих проблем в дальнейшем.

Внимание ко всем нюансам – это только половина успеха. Вторую половину обеспечивают инициативность и креативность руководителя: поиск новых нестандартных бизнес-решений и ответственный подход к формированию команды. «Важно увидеть сильные и слабые стороны человека и организовать команду так, чтобы люди своим опытом и профессиональными компетенциями дополняли и усиливали друг друга», – отмечает Дмитрий.



Рабочая поездка президента РФ Владимира Путина в Нижегородскую область, 2014 год.

ИМЕННО ПОДХОД, В ОСНОВЕ КОТОРОГО ЛЕЖИТ ПРИНЦИП НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, ОКАЗЫВАЕТСЯ МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНЫМ.

Время действовать

Главный ресурс руководителя – это время. Чтобы оно работало на благо компании, очень важно уметь правильно его распределять. В идеале не должно быть ни малейшего простоя. Необходимо нащупывать новые пути, видеть перспективы и постоянно развиваться. Застой, потеря энтузиазма, по мнению Дмитрия, негативно сказываются и на состоянии бизнеса, и на настроениях внутри коллектива. Неясные перспективы, утрата интереса к делу, в свою очередь, отражаются на качестве работы.

«Меня и моих коллег вдохновляет то, что мы каждые три-четыре года становимся другой компанией с другими задачами, – делится Дмитрий Конов. – Мы все время движемся вперед. Для меня СИБУР за 15 лет был в четырех разных состояниях и по-разному развивался. Мы сами придумываем, сами создаем, сами начинаем. Если работа теряет «свежесть ощущений», важно придумать новое направление, в котором можно развиваться. Это пойдет на пользу и вам, и бизнесу».



Дмитрий Конов и актер и учредитель фонда «Шаг Вместе» Гоша Куценко во время IV благотворительного баскетбольного «Матча звезд», 2016 год.

ВАЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ РАБОТУ ТАК, ЧТОБЫ ЛЮДИ МОГЛИ ЭФФЕКТИВНО ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ ДРУГ С ДРУГОМ, СВЕРЯТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВНОСИТЬ ВКЛАД В ОБЩЕЕ ДЕЛО.

Перемены к лучшему

Еще одна важная составляющая успешного бизнеса – личные качества тех, кто стоит у руля, их желание и стремление каждый день вносить позитивные изменения в общее дело. «Для этого, – отмечает Дмитрий, – важно постоянно работать над собой, ставить интересные и нестандартные задачи и нарабатывать новые профессиональные навыки для их выполнения». Эти рекомендации настолько просты и очевидны, что многие руководители часто не придают им особого значения. А между тем именно подход, в основе которого лежит принцип непрерывного совершенствования, оказывается максимально эффективным. Причем улучшение должно затрагивать все сферы: бизнес-процессы, профессиональные компетенции и личные качества сотрудников, культуру управления, уровень вовлеченности, эффективность коммуникаций. Для реализации этой задачи необходимо настроить систему обратной связи: четко и своевременно формулировать замечания, доносить до сотрудников мысль, что именно необходимо скорректировать, получать от них объективную информацию о функционировании того или иного участка.



Премьер-министр РФ Дмитрий Медведев и Дмитрий Конов во время награждения лауреатов конкурса «Премия развития», 2019 год.

«Я постоянно учусь у тех людей, с которыми общаюсь. Сейчас это мой основной источник знаний. Любая организация – это фрагменты знаний и информации, опыта и компетенций, и ни у одного человека нет идеального набора качеств. Вот почему важно организовать работу так, чтобы люди могли эффективно взаимодействовать друг с другом, сверять результаты и вносить вклад в общее дело».

Посмотреть видео полностью можно по ссылке (<https://www.youtube.com/watch?v=TRAg1BdMt2Q&feature=youtu.be>).