

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ
ФАКТОР

ВРЕМЯ ЛИДЕРА



Андрей Добров,
президент Группы «Белон»

«НАЗНАЧАЕМ ДИРЕКТОРА ШАХТЫ, А ЧЕРЕЗ НЕКОТОРОЕ ВРЕМЯ ПРИХОДИТСЯ ЕГО СНИМАТЬ. ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПОСТРОИТЬ «КОСТРОМОВСКУЮ», ЧЕТЫРЕХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СМЕНИЛИ — ИСКАЛИ И НЕ МОГЛИ НАЙТИ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ БЫ СПОСОБЕН ВЫПОЛНИТЬ ТРУДНЕЙШУЮ ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ ЗАДАЧУ В СЛОЖНЫХ ГЕОЛОГИЧЕСКИХ И ТЕХНИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ. ДА, У НАС ЕСТЬ ГРАМОТНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ. НО ОДНОЙ ВЫСОКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ НЕДОСТАТОЧНО. НАМ НУЖНЫ ЛЮДИ, ОБЛАДАЮЩИЕ ЛИДЕРСКИМИ КАЧЕСТВАМИ»



«Простой пример. При одних и тех же условиях одна бригада проходит двести метров, а другая — семьдесят. Причем обе работают на одной технике, при одинаковом уровне оснащения. Разница лишь в том, что в одной бригаде есть лидер, а в другой его нет».

Беседовать о проблемах лидерства с Андреем Добровым, президентом Группы «Белон», мы заранее не планировали. Но наш разговор о деятельности возглавляемой им компании переключился на тему лидерства неслучайно: в любые времена, при любом экономическом раскладе именно благодаря лидерам осуществлялись качественные прорывы, создавались мощные команды единомышленников.

«У нас был комсомол, к которому я отношусь, как к школе менеджмента, пусть даже с серьезным идеологическим уклоном, — говорит

Добров. — После развала комсомольской организации в России другой системы формирования лидеров так и не возникло. За 15—20 лет мы потеряли то, что имели, а нового создать не смогли. Сейчас это стали понимать. На всех уровнях заговорили о том, что у нас катастрофически не хватает лидеров: их нет в линейных подразделениях предприятий, нет на производствах. И в жизни нет. А без людей, способных объединять и вести за собой, мы вряд ли чего-нибудь достигнем. Думаю, проблема лидерства выходит за рамки отдельной компании и даже государства: это тема глобального значения».

Начали со школы

Давно известно: глобальную проблему некоторое время можно «не замечать», но уйти от нее всё равно не удастся. Так и перед командой «Белона» в один момент во всей полноте встал вопрос: где взять на руководящие должности людей с лидерскими качествами? В компании поняли, что без таких управленцев настоящего развития и роста быть не может. И команде Доброва пришлось самостоятельно создавать для будущих руководителей собственную школу лидерства.

«Мы говорим не просто о кадровой проблеме. В угольной промыш-

Андрей Петрович Добров, генеральный директор ОАО «Белон», президент Группы «Белон».

Родился в 1963 году, окончил Новосибирский электротехнический институт по специальности «Промышленная электроника», Высшую комсомольскую школу и Высшую школу менеджмента Государственного университета — Высшую школу экономики, имеет степень Executive MBA.

Работал секретарем райкома ВЛКСМ, генеральным директором хозрасчетного молодежного центра «Импульс», генеральным директором концерна «Смена». Возглавляет «Белон» с момента основания компании.

Отмечен рядом государственных и профессиональных наград, в том числе орденом «Шахтерская слава» трех степеней, медалью Кемеровской области «За особый вклад в развитие Кузбасса» III степени, орденами «Почетный шахтер Кузбасса», «За честь и доблесть», премией «Российский Национальный Олимп». Имеет золотой знак «Горняк России», является лауреатом премии Кузбасса и обладателем Юбилейной Патриаршей грамоты Патриарха Московского и Всея Руси Алексия II.

ленности не то что лидеров — высококвалифицированных инженеров не хватает. А найти технического специалиста, который к тому же мог бы повести за собой подразделение, готов брать на себя ответственность, умеет планировать и ставить задачи, способен увлекать и зажигать людей — еще более сложная проблема. К тому же такие люди нам были нужны на всех уровнях — начиная от бригадиров и заканчивая директорами предприятий».

На российском рынке «Белон» существует уже 17 лет. Создавалась компания практически с нуля, без привлечения господдержки. Первоначально состояла всего из восьми человек. На сегодня «Белон» — это один из крупнейших игроков на рынке, первая в угольной отрасли России публичная компания с миллиардными оборотами. В Группу входит около двух десятков предприятий. Многие из них заново построены, а некото-



ЛИДЕР ОТ ЛИДЕРА, ЛИДЕР ОТ БОГА

— Харизма — самая яркая черта лидера. А без нее лидера как такового вообще, наверное, не бывает...

— Думаю, что харизматичность, безусловно, врожденное свойство, внутреннее состояние. Есть лидеры прирожденные. Вот, к примеру, второго Тулеева нет и не будет — такой яркой индивидуальности не вырастишь, не воспитаешь — у него лидерство от природы.

Но яркая харизматичность присуща не всем лидерам, и в моем понимании (кстати, опыт Запада, где давно и хорошо умеют выращивать лидеров, это тоже показал) обучать лидерству можно, и многое можно в человеке воспитать.

— У вас есть дети?

— Три сына. Старший в этом году защитился, летом проходил практику у нас в компании. А младший только пошел в первый класс.

— В старшем задатки лидера есть?

— Конечно.

— Так, может быть, лидерство — это наследственное?

— Пожалуй, это всё же не наследственное. Скорее всего, мой сын обладает лидерскими качествами оттого, что видит пример отца. Лидерское поведение звучит, ощущается, показывается. Я думаю, что за исключением гениев все дети рождаются примерно одинаковыми. А дальше — дело воспитания. Если в семье лидерское поведение культивируется, оно впитывается детьми на бытовом уровне и у ребенка происходит максимальное развитие лидерских задатков.

— Ваш отец повлиял на формирование вас как лидера?

— Мой отец тоже был руководителем. И совершенно точно скажу — специально он мною не занимался: уходил на работу рано и поздно возвращался. Он был руководителем крупных предприятий и партийных организаций. И был всегда впереди. А я просто на слуху, на зрительном восприятии, на подкорке фиксировал это. Отец иногда брал меня на

праздники, и я видел, как он выступал, как агитировал людей, как общался с ними.

Но отец был лидером того времени, а они очень отличаются от лидеров сегодняшних. Может быть, с точки зрения материального достатка они жили трудно, но что касается понимания принципов и задач, тут им было проще. Всё было заранее запланировано и расписано.

Я думаю, что наше поколение — те, кому довелось жить в периоды с 1998-го по 2010-й годы, — войдет в историю именно тем, что ему выпало сложное время глобального разрушения всех принципов. Разрушено было всё — идеология, руководящие принципы, да что уж говорить — семья как ячейка общества и та разрушилась. В это время достаточно сложно сохранить бизнес, человечность и людей. И не только сохранить, но и развиваться дальше. Я это говорю не про себя — каждый, кто это испытал, знает все сложности, понимает и представляет уровень ответственности.

рые буквально подняты из руин. На легкую жизнь здесь никогда не рассчитывали. Впрочем, у лидеров ее и не бывает.

Сколько компания существует, столько она и связана с углем. А ведь начинать приходилось в тяжелейшие времена, когда остановилось практически 80 процентов предприятий отрасли. В 1991 году «Белон» начал возрождение и реконструкцию угольных предприятий в Кузбассе. Восстановили ГОФ «Чертинская» и ЦОФ «Беловская» (контрольный пакет акций «Беловской» был приобретен в 1998 году). И с этого момента компания приступила к непосредственному управлению производством. С новой задачей команда «Белона» успешно справилась. К примеру, когда в состав Группы вошла шахта «Чертинская-Коксовая», годовая добыча угля на ней не превышала 180 тысяч тонн, а уже через два года этот показатель вырос в разы.

На том этапе, в 90-х годах, когда понятия «миссия» и «стратегия компании» казались ненужными иностранными словами, прямой потребности в лидерах не было. Тогда для эффективного управления достаточно было руководителя компании. Но буквально за несколько лет «Белон» разросся в группу предприятий, на которых трудились тысячи людей. Деятельность компании велась в нескольких направлениях — это были и угледобыча, и трейдерство. И в момент резкого расширения бизнеса выяснилось, что строить крупную компанию без ярких личностей невозможно.

Задача их поиска оказалась не из легких: российского менеджмента как такового в то время просто не было. С одной стороны, существовал некий блок «красных» директоров и чиновников, с другой — выходцы из партии, комсомола, прошедшие советскую управленческую школу и имевшие некоторые навыки менеджмента. Пришлось озаботиться созданием собственной, «белоновской», школы управления и пройти с самого начала все этапы развития российского бизнеса — со всеми его проблемами.

Сегодня в «белоновской» школе разработана эффективная методика воспитания лидеров. Руководители производств обязательно изучают чужой опыт. Выезжают за границу, посещают передовые угледобывающие и

перерабатывающие предприятия Германии, Чехии, Австралии. Но основное обучение базируется всё-таки на собственной программе.

— Для обучения наших сотрудников мы приглашаем ведущих российских и западных специалистов, преподавателей из Высшей школы экономики, из известных вузов мира, — объясняет Добров. — Причем мы не только обучаем, но и регулярно проводим оценку менеджмента компании. Это достаточно редкое для российского бизнеса явление, когда оценивается весь менеджмент, начиная с первого руководителя. При оценке смотрим уровень компетенций, результаты (баллы) пройденных тестов, изучаем сильные и слабые места наших руководителей. А потом начинаем поднимать их компетенции, обучаем, посылает практиковаться.

И смотришь, со временем бывший начальник среднего звена уже с успехом возглавляет крупное предприятие или серьезное объединение. А ведь это показатель того, что всё делается верно — правильно учат, применяя верные методики. Может быть, не во всех людях есть особенная яркость, но серьезные комплексные задачи (технические, ресурсные, финансовые) белоновские руководители решают достаточно грамотно. Харизма харизмой, но одно дело — зажечь, и совсем другое — объяснить, сплотить людей, вовлечь их в общее дело, и при этом быть для них примером. Наша школа позволяет научиться именно этому.

Цели и средства

Есть методики, обучающие умение зажечь, сплотить, вдохновить людей для решения задач. Есть также методики построения целей — производственных и жизненных. Умение видеть долгосрочные цели и интегрировать в единую систему множество действий для их достижения — это уровень высокого лидерства. Цели, по мнению Андрея Доброва, структура подвижная и меняющаяся, но в средствах к их достижению лидер не может быть неразборчив.

«Наши цели менялись в зависимости от времени, от политической ситуации в России, зависели от нашего взросления в бизнесе, менялись, когда мы вырастали из коротких шта-

«У НАС В СТРАНЕ, К СОЖАЛЕНИЮ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗАЧАСТУЮ БЫЛА НИВЕЛИРОВАНА. ЧЕЛОВЕК, СТАНОВЯСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, ЗАБЫВАЛ, ЧТО ОН ДОЛЖЕН ЗА ЧТО-ТО ОТВЕЧАТЬ. И ТАК ПРОДОЛЖАЛОСЬ МНОГО ЛЕТ. У СЕБЯ В КОМПАНИИ МЫ ТАКОЙ ПОДХОД ПРЕСЕКАЕМ. ЕСЛИ ТЫ ЗАНЯЛ ПОСТ, ЗНАЧИТ, НЕ ПРАВО ПОЛУЧИЛ, А В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ — ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, И ЧЕМ ВЫШЕ ПОСТ, ТЕМ ОНА ВЫШЕ. ЧЕЛОВЕК, ЗАНИМАЮЩИЙ ПОСТ, ДОЛЖЕН ОТВЕЧАТЬ ЗА СВОИ ПОСТУПКИ. И НЕ ЗАОЧНО ОТВЕЧАТЬ, А СМОТРЕЯ ЛЮДЯМ В ГЛАЗА»



нишек, — вспоминает он. — Был этап, когда вся страна стала торговать, и все просто элементарно зарабатывали деньги.

Создание нашей компании связано со временем возрождения великой России. Но осмысление бизнеса к нам пришло, когда появился большой коллектив, когда мы начали влиять не только на свою компанию, но и на окружение, на регион. Я понял, что от компании зависит огромное количество людей на предприятиях Группы и их семей.

До сих пор помню такой момент: в те времена мы выезжали целыми

семьями сажать картошку, я тоже был вместе с коллективом. И в какой-то момент я увидел огромное поле в несколько гектаров, а на нем — люди, НАШИ люди. Их было тысячи две или три. И тут же пришло понимание, что жить, только зарабатывая, не задумываясь об окружении, о людях, невозможно...

Вот, например, приходит человек на работу понурый. Почему? А потому что он пришел из лачуги, где у него нет элементарных бытовых условий. Если у него туалет на улице, а температура минус сорок, то какая от него отдача, что он может сделать? А если человек

трудится без отдачи, то следствием этого неизбежно становится и низкая заработная плата.

Когда пришло такое понимание, мы начали формировать иную стратегию развития компании. Вторая пятилетняя стратегия «Белона», к подготовке которой мы приступили в 2002 году, была основана на новых принципах. Если до этого мы планировали свою деятельность только на год, то с созданием промышленной Группы мы пришли к необходимости разработки глобальной стратегии компании. В постановке стратегической цели не ограничивались только получением прибыли (хотя, безусловно, без прибыли бизнес существовать не может). В стратегию развития заложили планы серьезного развития производства, его модернизацию и вывод на современный уровень. Предусмотрели мероприятия по охране труда и защите окружающей среды региона, где работают наши предприятия, созданию социально-бытовых условий для сотрудников. Это была серьезная комплексная программа. И, повторю, мы ставили перед собой задачу не просто зарабатывать, а зарабатывать с целью создания огромной инфраструктуры, позволяющей этому организму жить и развиваться в длительной перспективе.

Чтобы реализовать столь глобальные задачи, все руководители должны четко понимать свою зону ответственности. Например, для



УПРАВЛЯТЬ ЗВЕЗДАМИ

— **Лидеры — народ амбициозный. В вашей компании их немало, как же они уживаются друг с другом?**

— В спортивной практике есть такие понятия как «звезда», «лидер», и есть противоположные понятия — «команда» и «управление». Звездам ужиться друг с другом очень сложно, поэтому кому-то необходимо брать на себя ответственность и быть первой скрипкой в этом созвездии, направляя в одно русло энергию всех лидеров. Звезд не надо разобщать, отдавая им единоличное лидерство, их нужно собрать и направить на реализацию стратегии компании.

Нести ношу лидера всегда брался я, несмотря на то, что многие наши специалисты и грамотнее, и компетентнее меня в своих специфических отраслях. Моя же задача — находить золотую середину между амбициями лидеров и направлять их на реализацию задач компании, определенных стратегией развития предприятий Группы до 2012 года. В этом мне помогают знания в области политики, дипломатии и психологии. Пока всё удавалось, хотя это и нелегко. Но когда цель достигнута ценой большого труда, только тогда получаешь от этого огромное удовольствие и удовлетворенность результатом.



бригадир ответственность распространяется на бригаду, в которой трудится 20-30 человек. Ему надо заботиться о безопасности своих людей, об их самочувствии, о семейном благополучии. И если бригадир с этими задачами справляется, то он, безусловно, лидер.

А если говорить о крупной компании, то ее лидер не может ограничиваться рамками только своей организации. Зона его ответственности расширяется кратно. В «Белоне» работает более восьми тысяч человек; умножаем эту численность на средний состав их семей, получается, что в зону ответственности компании

входит около 32 тысяч человек. Они живут в городах, поселках, и, значит, мы уже ответственны за детские сады и многие необходимые муниципальные хозяйства. Для Группы «Белон» зона ответственности расширяется до субъектов федерации — ведь предприятия компании находятся в разных регионах. И в Кемеровской, и в Новосибирской областях мы участвуем в программах социального партнерства.

Для «Белона» не приемлемо игнорирование вопросов экологии. Несомненно, предприятия, занимающие десятки и сотни гектаров земли, не могут не влиять на окружающую сре-

ду. Если не предпринимать необходимых мер, то через некоторое время их территории превратятся в мертвую зону. Мы стараемся не только минимизировать вред, наносимый природе, но и восстанавливать земли после предыдущего хозяйствования. Например, когда мы пришли на шахты, ни на одной из них не было очистных сооружений. Территории загрязнялись отходами и стоками. В Группе «Белон» совсем иные ценности. Свой бизнес мы строим, учитывая весь комплекс проблем, и независимо от требований строим предприятия, отвечающие всем экологическим стандартам.

Ответственность — ключевой фактор в любой работе и в психологии развития лидера. К сожалению, у нас в стране ответственность, начиная от высших политиков до руководителей линейных подразделений, была зачастую нивелирована. Человек, становясь руководителем, забывал, что он должен за что-то отвечать. Считал, что если занял должность, то он уже царь и бог. И так продолжалось много лет. У себя в компании такой подход мы пресекаем. Если ты занял пост, значит, не право получил, а в первую очередь — ответственность, и чем выше пост, тем она выше. Привилегия вторична, а ответственность первична. Человек, занимающий пост, особенно публичный, должен отвечать и за себя, и за свои поступки. И не заочно отвечать, а смотря людям в глаза».

