



Глава агентства «Успех» Елена Рауд — о 26 годах в консалтинге, ловушках операционки и личных источниках энергии

ХОЗЯЙКА СВОЕГО «УСПЕХА»

ДОСЬЕ «ЭКСПЕРТЫ ДВ»

Елена РАУД — основатель и руководитель консалтингового агентства «Успех», ведущий эксперт по управлению персоналом и организационному развитию на Дальнем Востоке. За 26 лет работы в консалтинге реализовала сотни проектов по переводу бизнеса с ручного управления на системное. Создатель Школы бизнес-тренеров, ментор и наставник для топ-менеджеров крупнейших дальневосточных компаний.

ЛИЧНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И «ДНК УСПЕХА»

— Елена Юрьевна, если посмотреть на ваш путь от научной работы в ДВО РАН до создания собственного консалтингового агентства — что было самым сложным внутренним переходом? Пришлось ли вам ломать какие-то «академические» установки, чтобы стать предпринимателем?

— Основная моя трансформация как личности пришлась на период от 18 до 30 лет, и она вообще не была связана с профессией. В то время я гармонизировала свои отношения с социумом — ближним, дальним, со всем миром. Почему я говорю об этом сейчас? Мой кадровый бизнес был бы попросту невозможен, если бы я тогда не решила для себя все вопросы, связанные с гуманистическим отношением к людям. Я глубоко уверена: работать с человеческим ресурсом у меня получается именно потому, что для меня каждый человек интересен и значим. Сегодня я всем говорю: идти в помогающую профессию можно только

с принятием человека как такового. Что касается бизнеса, то предприимчивость у меня от воспитания. Базовое образование и научная работа дали мне системность и аналитический подход. Позже, в «Примсоцбанке», я буквально «заболела» управлением персоналом, а экспертом стала в Группе компаний «Стимул». Так что переход в консалтинг стал естественным эволюционным шагом, он не потребовал никакой внутренней ломки.

— Дальний Восток традиционно ассоциируется с «тяжелым», жестким мужским бизнесом — логистика, порты, ресурсы, производство. Сталкивались ли вы на старте с тем, что вас недооценивали из-за гендера? Как удалось завоевать авторитет в этой среде?

— Знаете, гендерной проблемы я не ощущала никогда. А вот с синдромом «нет пророка в своем отечестве» — когда нашу местную экспертность откровенно принижают по сравнению с Москвой, Питером или даже Новосибирском — сталкивалась сколько угодно. Это было на старте, это отчасти есть и до сих пор.

Особенность консалтингового бизнеса в том, что как только ты решаешь, будто уже завоевал авторитет, тебе тут же нужно подтверждать его снова. Технологии развиваются так стремительно, что оставаться в опережающей позиции — колоссальный труд. Я очень много училась и учусь, но еще больше — придумываю и создаю сама. При этом мой авторитет держится не просто на количестве знаний, а на жесткой нацеленности на практический результат. Московские консалтеры, как правило, привозят вам красивый, дорогой талмуд на красивой бумаге, который ложится мертвым грузом в стол. Мы же даем клиенту реальный результат в виде прибыли.

— Что для вас означает понятие «сильная женщина» в контексте современного рынка? Это врожденная черта характера или набор жестких управленческих компетенций, который можно «прокачать», например, в вашей Школе бизнес-тренеров?

— А можно я буду отвечать на вопрос, что такое сильный руководитель? Я действительно не чувствую гендерной проблемы в профессии. Понятие «силь-

ная женщина» для меня живет исключительно в личной жизни, где все мы, прежде всего, мужчины и женщины.

Сильная женщина — это та, которая, несмотря на гибель горячо любимого мужа (как случилось со мной в мои 37 лет), смогла вырастить замечательного сына, построить второй счастливый брак, стать опорой для большой семьи. Это женщина, которая живет разносторонне, путешествует, окружена друзьями, достойно проживает драмы и, если теряет, то находит силы двигаться дальше. Которая на седьмом десятке лет, как я сейчас, еще очень многого хочет от этой жизни.

А если говорить про сильного руководителя — врожденное это или созданное? В моем случае это чистая «прокачка».

По психотипу я абсолютный интроверт, но жизнь сложилась так, что я стала лидером. Поэтому мы можем по-доброму позавидовать тем, у кого это от природы, но важно четко понимать: если ты действительно хочешь — ты сможешь.

БИЗНЕС-РЕАЛИИ И ЛИДЕРСТВО НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

— За 26 лет в консалтинге вы видели тысячи кейсов дальневосточных компаний. Есть ли типичная «женская ошибка» в управлении, которую вы наблюдаете чаще всего? И какую ошибку вы прощаете себе до сих пор?

— Я перебираю в голове сотни историй и не нахожу чисто «женских» ошибок. Бессистемность? Свойственна и мужчинам, и женщинам-предпринимателям. Истеричность? Видела в этой роли и тех, и других. Непоследовательность? Этим болеют все. Неамбициозность? Ну, возможно, отчасти это встречается у женщин чаще. Хотя, вообще-то, это не ошибка, а выбор. Мой Учитель, Фират Фаритович Галлямов, любил называть «бабизмом-ягизмом» уход от фактов и переход на личности, но, поверьте, мужчины-руководители страдают им ничуть не меньше. Так что я не нахожу типичных «женских» ошибок управления.

А прощаю я себе абсолютно все свои ошибки. Более того, отвечая на подобные вопросы, я всегда открыто говорю, что у меня вообще нет ошибок. Но внимание! Это работает только в том случае, если ошибка вовремя переведена в опыт, если из нее сделаны жесткие выводы и из этого «лимона» качественно выжат лимонад.

— Сильные лидеры часто попадают в ловушку «я всё сделаю сама лучше и быстрее». Помните ли вы тот переломный момент в компании «Успех», когда вас физически «не хватило» на

всю операционку, и пришло осознание: либо я тотально делегирую, либо компания остановится в росте?

— Отход от управления в стиле «сама-сама» произошел в моей карьере задолго до «Успеха», еще на наемных позициях. А вот собственный бизнес научил меня тому, как именно нужно делегировать.

Во-первых, никогда нельзя отдавать операционку полностью. Мне очень нравится жесткое, но правдивое выражение одного известного приморского предпринимателя: «Сначала ты выходишь из операционки, а потом ты выходишь в окно». Во-вторых, операционный контроль должен осуществлять сильный наемный менеджер. Никогда не стоит дарить часть своей компании операционному, исполнительному, коммерческому или любому другому директору только за то, что он выполняет свою работу.

— Наш регион имеет свою уникальную специфику. Как менялся запрос дальневосточного бизнеса на лидеров за последние четверть века? Кто сейчас является «идеальным руководителем» в глазах ваших клиентов — прагматик, антикризисный менеджер или визионер?

— Всегда, повторяюсь, во все времена, подбирая лидера для наших клиентов, мы четко понимали: он должен быть уникален под конкретный бизнес, под его текущую ситуацию, под его владельцев и задачи. Универсального идеала не существует.

Когда-то компании нужен системный, упорядоченный руководитель с MBA, академический, такой «эпилептоид», у которого всё разложено строго по своим местам. Когда-то требуется человек, горящий той же идеей, что и владелец, — истинный приверженец бизнеса, визионер, стремящийся к цели напролом (на языке профайлинга — «параноидальный» тип). Когда-то бизнесу жизненно необходим антикризисный «гипертим». А иногда — глубоко эмотивный лидер, способный выстроить компанию по типу теплой

семьи. И так далее. Всё решает контекст.

БАЛАНС, РЕСУРСНОСТЬ И НАСЛЕДИЕ

— Коллеги по бизнес-сообществу знают о вашей любви к танцам и классической музыке. Для вас это способ «выгрузить» жесткие рабочие эмоции и стресс или это способ подзарядки той самой женской энергией, которой часто не хватает в суровых деловых переговорах?

— Да, я, конечно, двигающаяся, но танцую не так часто. А вот больше месяца без концерта классической музыки — и мне физически чего-то не хватает. В сложный, напряженный период я сознательно втискиваю посещение Мариинки и филармонии в свой график еженедельно.

Но вообще источники энергии у меня очень много, я живу наполненной жизнью. Безумно люблю рыбную ловлю, море и ныряние. В 53 года впервые в жизни взяла в руки кисти — и сразу получилось, сейчас рисую с огромным удовольствием. Мои близкие друзья — еще из «поющей» юности, мы до сих пор горячо болеем бардовской песней.

А еще одна любовь всей жизни — книги. За плечами 37 стран, хотелось бы больше, но часто непреодолимо тянет повторно в любимые места. Другими словами, источников для подзарядки предостаточно.

— У вас огромный опыт менторства. Какую главную мысль или ценность вы хотели бы оставить в качестве «наследия» своим ученикам, которые только начинают свой путь в бизнесе на Дальнем Востоке?

— Моя главная профессиональная миссия — это перевод компаний с ручного управления на системное. Начинающие предприниматели, запомните: не застревайте на этапе ручного управления. Как только вы построите систему, вы добьетесь масштабных, принципиально других результатов.

