

КАК СТАТЬ УСПЕШНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ

Успех на международной арене не зависит от особенностей национальной культуры или менталитета. То, что управленцев из России в транснациональных корпорациях сравнительно мало, можно объяснить только недолгой историей российского предпринимательства

Маурицио Патарнелло Генеральный Директор компании «Нестле Россия», Москва



Справка

Маурицио Патарнелло окончил Болонский университет по специальности «управление бизнесом», получил степень MBA в бизнес-школе Stoà – Istituto di Studi per la Direzione e Gestione di Impresa. В 1993 году пришел в компанию Nestlé, работал в должности финансового контролера на рынках Италии и Франции, позже занимался развитием направления Nestlé Waters: с 2001 года – в Ливане и Иордании, с 2003-го – в регионе Африки, Океании и Азии. В 2010 году возглавил представительство компании на Украине и в Молдавии, с 2012-го – в России.

Я с детства хотел работать за рубежом, и, поскольку не гнался за высоким заработком и комфортными условиями жизни, мне было все равно, куда именно ехать: пожалуй, нет такой страны, где бы я отказался работать. Я уверен, что человек, принадлежащий к любой культуре, может добиться успеха на международном рынке, если обладает профессиональными знаниями и определенными личными качествами. Прежде всего это любознательность, желание постоянно открывать что-то неизвестное. Затем – тяга к приключениям, то есть желание выйти из зоны комфорта, получить свою дозу стресса. И наконец, некоторая амбициозность. Но самое главное для того, кто собирается занять руководящий пост в стране с другой культурой, – это интерес и любовь к людям, уважительное отношение к различиям между ними. Например, когда я приехал работать на Украину, мне, конеч-

но, было непросто приспособиться к новому быту, напряженному уличному движению, холодной погоде и иной языковой среде; и все же самым сложным оказалось адаптироваться к людям – изучить их привычки, понять логику поведения.

Уметь найти общее. Мне больше нравится замечать не различия, а общие черты и делать акцент именно на них. Так, приехав в Россию, я сразу обратил внимание на то, что русские столь же эмоциональны, как и итальянцы. Пусть русские привыкли несколько иначе выражать эмоции, но темперамент похож.

Адаптировать стиль управления не к менталитету подчиненных, а к дистанции, которая вас разделяет. Я не вижу смысла менять стиль управления применительно к каждой стране пребывания. По-моему, он должен больше зависеть не от людей, которыми ты руководишь, а от объективных условий. Например, когда я работал в Дубае

и отвечал за продажи в достаточно большом регионе (Африка, Ближний Восток, Азия и Австралия), приходилось много ездить. Лично встретиться с подчиненными удавалось раз в три месяца, в остальное время в ход шли телефон и электронная почта. В такой ситуации главное – суметь донести до человека суть своего сообщения, изложить все так, чтобы не допустить двойных толкований. Руководить командой на расстоянии можно, только подавая личный пример и формируя таким образом свой имидж лидера. Когда же встречаешься с коллективом каждый день, как я в России, важнее эмоционально вовлекать людей: то, что Вы говорите, должно вызывать отклик. Конечно, также необходим личный пример, но, кроме этого, нужно тесное общение, живой диалог. И не имеет значения, в какой стране это происходит.

Дозировать прямоту в высказываниях. А теперь мы подошли к различиям. В странах Европы, будь то Италия, Франция, Испания или Греция, топ-менеджеру не обязательно быть очень прямолинейным в общении с персоналом – принято читать между строк, руководитель обычно лишь намечает подход к решению проблемы, а не говорит все напрямик. Если Вы станете использовать тот же стиль в России, Вас обязательно будут переспрашивать, уточнять, что Вы имеете в виду, дожидаясь более конкретных указаний. Мой опыт

показывает, что в России очень важно формулировать все предельно ясно, четко сообщая, чего Вы ждете от сотрудников.

Россия: больше двух не собираться. В странах Ближнего Востока деловые отношения строятся в основном на личных связях, и Россия в этом плане на них похожа. В Западной Европе, а также в Америке гораздо большую роль играют отношения внутри команды. Именно поэтому на Западе встречи и совещания – отличный способ решить проблемы, а вот в России они менее эффективны. Чтобы прийти к общему пониманию какого-то вопроса, европейцы должны собраться в одном месте, высказать и услышать все за и против и договориться. В России же сначала надо найти взаимопонимание вдвоем, а уже после этого донести готовое решение до членов команды. Все по-настоящему существенные вопросы в России практически всегда рассматриваются в очень узком кругу (вдвоем).

Разделять личные и деловые отношения. Я считаю, что дружба помогает в работе, но, когда ты глава крупной компании, приходится быть осторожным. Должность руководителя предполагает, кроме прочего, умение сообщать людям неприятные вести или говорить то, что может им совсем не понравиться. Поэтому в нужный момент Вы должны суметь отдалиться от человека, чтобы личные отношения не помешали работе. Напри-

мер, важно не согласиться с приятелем по принципиальному вопросу, если это необходимо для дела. Однако, когда я отстраняюсь от человека, я вовсе не перестаю быть его другом. В Америке и Европе это обычно понимают и реагируют спокойно, а в России могут и обидеться: здесь не принято делить отношения на личные и рабочие.

Оставаться собой. Хотя различия между людьми в разных странах существуют, не стоит их переоценивать. Надо первым сделать шаг навстречу, и тогда люди ответят взаимностью. Главный мой совет менеджерам, которые планируют попробовать свои силы в других странах, – оставайтесь собой. Единственное, что стоит в себе изменять, – это навыки. Совершенствовать их можно бесконечно.

Справка

ООО «Нестле Россия»

Сфера деятельности: производство продуктов питания (напитки Nescafé, Nesquik и др.; мороженое «48 копеек», Extreme и др.; детское питание Nestlé, Nap и др.; шоколадные и кондитерские изделия «Россия – щедрая душа», «Бон Пари», Nuts и др.; каши моментального приготовления «Быстров»; бутилированная минеральная вода Nestlé Pure Life, S. Pellegrino и др.; корма для домашних животных Purina, Friskies, Felix и др.)

Территория: головной офис – в Москве, офисы продаж – в 9 регионах РФ
Численность персонала: около 10 000

Годовой объем продаж: 70 млрд руб. (в 2012 году; в регионе Россия – Евразия)