

❓ Кирилл Викторович, российскую экономику лихорадит, банки в один голос заявляют об оптимизации бизнеса, а Западно-Уральский банк Сбербанка России говорит о стремлении к лидерству. Не чувствуете диссонанса между объективной реальностью и амбициями?

— Оптимизация, повышение эффективности в нормальной организации никак не должны быть связаны с кризисом или, наоборот, с ростом бизнеса. Это процесс, который должен присутствовать постоянно. То есть надо заниматься оптимизацией и эффективностью в период бурного развития, не обрстая при этом ненужными процессами и «лишними» штатными блоками, а в кризисный период — как раз побеждать благодаря накопленным силам.

Вы не обращали внимания на то, что в спорте зачастую побеждают контрциклические спортсмены? Так, как на Олимпиаде-2014 в лыжной гонке победил Александр Легков. Большинство лыжников начинают обгоны на спусках, эта огромная масса несётся вперёд, сталкивается, падает. Легков, благодаря своей спортивной подготовке, технике, наоборот, копил силы на спусках, а делал обгоны именно на подъёмах. Когда

В СБЕРБАНКЕ МЫ СТРЕМИМСЯ К ТОМУ, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ СОТРУДНИК БЫЛ ЛИДЕРОМ В СВОЁМ НАПРАВЛЕНИИ

большинство конкурентов выжидали, сэкономили силы, «оптимизировались», он вырывался вперёд и всех обходил.

Сбербанк — классический пример контрциклического банка. Мы используем свои основные преимущества — надёжность, качество, гарантии — именно в то время, когда не всё хорошо и не всё просто на рынке. И клиенты именно в это время выбирают Сбербанк как наиболее сильный, грамотный и достойный доверия. Поэтому в сегодняшней непростой ситуации мы сохранили кадры, не свернули ни одного процесса, все офисы работают в штатном режиме.

С нашей стороны было бы не совсем грамотно не использовать кризис как возможность сократить издержки. Но мы прекрасно понимаем, что сложные времена рано или поздно заканчиваются и нужно сейчас быть готовыми к пе-

ремени в соответствии со старой русской пословицей «Готовь сани летом, а телегу — зимой».

Банк повысил внимание к рискам, к заломам, к поручительству — к тем показателям, которые характеризуют надёжность. Но есть и обратная сторона медали: мы продолжаем оказывать весь спектр финансовых услуг. Например, даже в то время, когда ключевая ставка ЦБ РФ была 17%, мы выдавали ипотеку от 14,5% годовых. Кроме того, мы не

ИМЕННО В ТОТ МОМЕНТ, КОГДА ВСЁ НЕПРОСТО, ВИДНО, КТО ТВОЙ ДРУГ

урезали кредитные программы, не сократили наши коммуникации с клиентами. Банк остался прежним: это не первый кризис, который мы преодолеваем.

❓ Какой смысл вы вкладываете в понятие «лидер»?

— Простой пример: представьте, что сквозь заросли в джунглях идёт группа людей — несколько человек с мачете, прокладывая дорогу осталь-

ным, и ещё кто-то, кто на раз-два задаёт им ритм. Так вот, он не является лидером. Лидер тот, кто взбирается на самое высокое дерево, смотрит вдаль и выбирает направление движения — чуть правее или левее.

Лидер — это врождённое качество. Если мы вспомним лидеров эпохи создания российской государственности, воинов, которые поднимали в бой солдат во время сражений, то у них был чёткий принцип: «Делай как я». Впоследствии, к сожалению, этот замечательный призыв трансформировался в противоположный по смыслу: «Делай, как я сказал».

Лидер — человек, который знает, как надо делать, показывает своим примером, умеет объяснить смысл действий людям и находится в первых рядах. Это не «говорящая голова», а наставник, коуч, менеджер, способный

вести любой процесс самостоятельно под лозунгом «Делай как я».

И ещё: есть такое понятие «лидер без титула». Так называется книга Робина Шарма, в которой речь идёт о внутреннем лидерстве. Многие люди считают, что занимаются не очень интересной, никому не нужной работой и работают без мотивации. Таков и герой книги, но ему повезло: он встречается с наставником, благодаря которому понимает, что можно быть лидером, организатором на любом месте, где бы он ни находился.

Автор доказывает: если ты поменяешь свою психологию, то поменяешь и жизнь. Ты изменишь себя, своё окружение, где бы ни находился и чем бы ни занимался. И это позволит достичь самых неожиданных результатов.

❓ Сколько лидеров требуется для того, чтобы успешно функционировала большая компания?

— Не думаю, что есть какое-то каноническое процентное соотношение. В Сбербанке, например, мы стремимся к тому, чтобы каждый сотрудник был лидером в своём направлении. В целом же в больших структурах важно создать определённый корпоративный стандарт управления. Так, для каждой должности в нашем банке существует профиль руководителя. И чем выше должность, тем более строгие требования предъявляются к тому, кто занимает эту позицию.

❓ Президент одного из крупнейших швейцарских банков Ханс Фонтбель утверждает: «Главный актив — это работник. Он открывает перед нами новые возможности и задаёт какие-то границы». Вам близок этот подход?

— Я бы расширил понятие актива. На мой взгляд, у компании есть целый ряд активов, без которых она просто не может существовать. Для Сбербанка первый такой актив — это команда, наше основное конкурентное преимущество. Важно, чтобы команду объединяла система ценностей, корпоративная культура.

Не менее значимый актив — клиент. Нет никакого смысла в команде, в организации, если нет клиента.