

«Хочу создать фирму счастливых людей»

Тем, кто работает в компании «Москва Ре», повезло. Ее генеральный директор Григорий ФИДЕЛЬМАН никогда не наказывает своих подчиненных за ошибки.

– Григорий, Вы по специальности физик. Как попали в страховой бизнес?

– Я испытал самый серьезный кризис в моей жизни, когда наша научная деятельность перестала финансироваться. И был готов покинуть Россию, поскольку моя работа как ученого не могла быть востребована. Но так получилось, что один мой знакомый, долгое время проработавший в Госстрахе, попросил меня создать модель расчета рисков. Для меня это не составило труда. В итоге он пригласил меня сотрудничать. Я стал актуарием, а потом и руководителем «АСКО» – первой в России частной страховой компании. В середине 1990-х я убедил руководство одного из банков предоставить начальный капитал под создание перестраховочного бизнеса, так появилась компания «Москва Ре».

– В чем различия между этими бизнесами? Что означает «пере»?

– Перестрахование – это передача ответственности. Компания-перестраховщик принимает от страховой компании часть избыточного для нее риска на себя. Под таким риском понимается то, что предсказуемо, но непреодолимо. Это может быть и землетрясение, и наводнение. Ведь подобные события редко, но происходят. Поэтому должна быть финансовая защита. Приведу совсем свежий пример: ураган «Катрина». В Америке не произошло ни одного банкротства среди страховых компаний, так как выплаты делали перестраховщики. Именно они уберегли страховой рынок от взрыва.

Я пообещал сотрудникам, что не уволю их за то, что они будут говорить правду о работе системы, и в первую очередь об ошибках в ней. Я придерживаюсь принципа «презумпции доверия». Если вы доверяете людям, то они, как правило, начинают соответствовать вашим ожиданиям.

– Ваш бизнес демонстрирует завидные темпы роста – удвоение каждый год. Как Вы этого добились?

– Наш бизнес построен на идеях альтернативного менеджмента. Именно его внедрение позволяет быстро двигаться вперед, достигая глобальной конкурентоспособности. В перестраховании можно быть конкурентоспособным, только когда играешь на международном рынке, а не в пределах одной страны.

– Что Вы понимаете под альтернативным менеджментом?

– В его основе лежит отказ от идеи наказания. Согласно принципу Деминга, лишь в 2% случаев ошибки в работе фирмы совершаются конкретными людьми. Остальные 98% порождаются системой. Ведь когда человек приходит на работу в компанию, то его действия ограничиваются целым рядом гласных и негласных правил, регламентирующих работу фирмы. Эти ограничения и есть система. В традиционном менеджменте возникает масса ситуаций, когда сотрудник не решается сказать правду – указать на ошибку в работе компании. Он может знать, где она, но не скажет, потому что боится за свое место. А раз так, то работа фирмы обречена на провал – у нее нет никаких шансов не только исправить ошибки, но и даже обнаружить их. Поэтому надо не сотрудников карать, а создавать такие условия, чтобы люди не боялись, а работали. Сде-



Григорий ФИДЕЛЬМАН, 53 года. Родился в Челябинске. В 1975 г. окончил Новосибирский государственный университет по специальности «Физика, прикладная математика», кандидат физико-математических наук. В 2004 г. окончил Институт экономики и права. Обладатель диплома Международного института менеджмента (The Open University) по специальности «Менеджмент».

В 1988 г. стал одним из учредителей и руководителей акционерного страхового кооперативного общества «АСКО». С февраля 1996 г. возглавляет Московское перестраховочное общество («Москва Ре»). Вице-президент Всероссийского союза страховщиков (ВСС), член Экспертного совета по страхованию при Госдуме РФ.

О компании

Московское перестраховочное общество («Москва Ре») создано в 1996 г. Компания сотрудничает со страховыми компаниями и брокерами более чем из 30 стран мира. Размер собранной страховой премии за 2004 год – 766,114 млн. рублей (прирост по сравнению с 2003 г. 38%). В 2005 г. «Москва Ре» стала лауреатом российской общественной премии в области страхования «Золотая саламандра» в номинации «Лучшая перестраховочная организация».

лать это можно, только если отказаться от идеи наказания.

– Как же осуществить это на практике?

– Надо научить людей брать на себя больше ответственности. Если человек знает, где ошибка, пусть скажет об этом на собрании. Коллектив, узнав о проблеме, проведет мозговую штурм и найдет способ устранить ее. Вот пример: одна из главнейших процедур у нас – акцепт. Это ситуация, когда клиент – страховая компания – обращается к нам,

мы находилась в оккупации, с территорией, лишь на 20% пригодной для жизни, является мировым лидером производства? Через некоторое время в России грянул кризис. И я был поставлен перед фактом: чтобы остаться на рынке перестрахования, необходимо сделать нечто экстраординарное. Как раз тогда я встретил консультанта Юрия Адлера, который и предложил сменить систему менеджмента «Москва Ре» на ту, которая действует в Японии. Мне повезло – если бы я не увидел своими глазами японскую жизнь, то никогда бы не поверил в то, что он мне говорил.

– Чему Вы научились у Японии?

– Все увиденное мной очень хорошо ложится в концепцию успешного построения бизнеса. Японская нацеленность на совершенство заложена в их менталитете, на этом основана их культура. Там есть своя система социального образования, которая порождена особым подходом к производству. Человек как личность растет на предприятии, он приходит на работу в компанию и посвящает ей всю жизнь. Руководство делает все возможное, чтобы специалист работал плодотворно. В Японии человек имеет право работать столько лет, сколько он будет в состоянии это делать. Даже когда выйдет на пенсию, то все равно может оставаться в компании, если захочет. В любом случае, его жизнь будет обеспечена за счет компании. Идея пожизненного найма – это логическое продолжение идеи отказа от наказания.

– Как же Вы внедряли это на российской почве?

– Это произошло не сразу. Полгода я потратил на поиск ответов на массу вопросов. Как осуществить трансформацию компании? С чего начать? Что будет дальше? Когда я принял решение, то пообещал сотрудникам, что не уволю их за то, что они будут говорить правду о работе системы, и в первую очередь об ошибках в ней. Конечно, мы не имеем в виду такие случаи, когда человек пьет или ворует. Но и на этот счет я придерживаюсь принципа «презумпции доверия». Если вы доверяете людям, то они, как правило, начинают соответствовать вашим ожиданиям. Но если вы им не доверяете, они точно станут оправдывать ваше недоверие.

Когда человек не справляется со своей проблемой, мы даем ему шанс исправиться. Только если не остается ни одного сотруд-

ника в компании, который мог бы за него поручиться, он уходит.

– Были ли у Вас сомнения в этой реформе?

– После того как я принял решение, никогда. У меня нет пути назад. Если я не сдержу свое слово, мне уже никто не поверит.

– Как Вы подбираете кадры?

– Не люблю слово «кадры»! Мне нравится слово «люди». Большинство наших сотрудников – выпускники экономических вузов. Мы часто берем людей еще со студенческой скамьи – они молоды, у них открытое сознание, нацеленность на будущее. Естественно, при первом знакомстве мы обращаем внимание на их знания. Потом рассказываем о том, как у нас принято работать, говорим о наших правилах, о нашей атмосфере, о том, куда мы движемся, как мы себя видим, чего ожидаем от сотрудников – не в профессиональном плане, а в плане взаимодействия, принятия ответственности, отношения к росту и т.д.

Для того чтобы увидеть, как человек себя ведет, берет ли он на себя ответственность, как он строит отношения, мы устраиваем специально разработанную игру. По ее итогам отбираем стажеров. Они проходят практику, и уже затем принимается решение, кто же останется в компании.

– Принципиально ли для Вас, чтобы ваши сотрудники имели диплом МВА?

– Диплом МВА для меня не показатель высокого уровня знаний. Я согласен с Демингом, что нельзя научить человека быть эффективным руководителем за короткое время.

– Вы упомянули поездку в Японию. Любите путешествовать?

– Да. Я объездил всю Северную Америку, Центральную Европу, побывал в Юго-Восточной Азии. Давно с интересом наблюдаю за Объединенными Арабскими Эмиратами. Это страна, которая осознанно сама себя развивает.

– Можете ли Вы назвать себя западником или восточником?

– Нет. Нам неизвестно, был ли восточником или западником тот, кто придумал колесо. Важно то, что сделанное принадлежит всему миру. Я, к примеру, очень ценю японский тип менеджмента, но и так же высоко ценю Запад за то, что он дал миру такие понятия, как рынок, конкуренция, демократия. Именно это способно сделать страну сильной и развитой.

– Что для Вас бизнес?

– Я согласен с Хироми Мацуситой, основателем корпорации Matsushita (бренд Panasonic. – Д.Е.): бизнес – это способ создавать благо для человека. Соответственно, человеческие ценности для меня всегда стоят на первом месте. Не стоит идти на подлость, оправдываясь тем, что «бизнес – жесткая игра». Надо так развивать свое дело, чтобы реализовывались свои собственные жизненные и этические принципы.

– В чем, по-Вашему, секрет успеха?

– Надо жить в системе вызовов. Это гораздо более интересно, познавательно, захватывающе, чем ограничивать себя тем, что хорошо предсказуемо. Нужно стремиться жить ярко, испытывать радость от того, что достигаешь невозможного.

– Ваша цель в жизни?

– Хочу создать фирму счастливых людей, потому что считаю, что только такая фирма будет глобально конкурентоспособна.

ДМИТРИЙ БРОФЕЕВ