



Управление бизнесом строится через системность, людьми — через эмпатию

ТЕКСТ

Светлана Орлова

О том, как одновременно управлять продажами в сегментах mass, МСБ, Premium и Private, а также проектом по трансформации сети отделений, совмещать в себе структурность и эмпатию и внедрять гиперперсонализированный подход в управлении своими командами, в интервью «Б.О Women» рассказала директор дирекции прямых продаж ОТП Банка Александра Бугаева

АЛЕКСАНДРА БУГАЕВА ПРО ПРОДАЖИ

Александра, вы присоединились к команде ОТП Банка в 2021 году. Как удалось в такие непростые времена для всего бизнеса в России так быстро «стартовать»? Сложно ли было влиться в команду?

К тому времени все мы прошли невероятно сложный ковидный год, который разделил нашу жизнь на «до» и «после». Кажется, это был самый непростой период за 25 лет моей работы в бизнесе. Тогда нам пришлось в очень сжатые сроки научиться жить и работать по-новому. Знаете, к тому моменту я занимала руководящие должности более 15 лет, всегда работала с большими командами, под управлением у меня было 500+ человек. Наверное, такой опыт позволил пройти этот период с большим эффектом, но даже несмотря на него, мы набили много шишек. В целом, для меня и для команды пандемия стала тем этапом, когда нужно было полностью перестроить формат работы и форматы управления. Мы привыкли быть в офисе, разговаривать с людьми лицом к лицу, но с 2020 года внезапно перешли на «удаленку». Невероятное психологическое давление. И в 2021 году мы все еще чувствовали его отголоски. Поэтому, когда я пришла в ОТП Банк, как таковых сложностей, чтобы влиться в команду, руководить людьми в кризисные времена, фактически уже не было. Пандемия дала нам понимание того, как создавать новые каналы взаимодействия с клиентами, строить новые процессы внутри коллектива в самые короткие сроки.

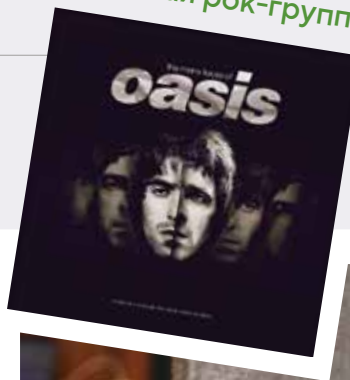
Какие направления вы тогда курировали и курируете сейчас?

Сейчас я управляю целой сетью команд: это классические розничные клиенты, сегменты Premium и Private, сегмент малого и микробизнеса. Причем в этих сегментах я курирую как офлайн-, так и онлайн-каналы продаж и обслуживания. С 2024 года я лидирую большой проект по трансформации нашей сети отделений: мы создаем новый формат отделений в стиле CareTech, и нам всего за год удалось обновить уже больше половины нашей сети.

Каждый в нашей команде понимает, что к успеху можно прийти через структурность, системность, через четкость понимания. Но при этом очень важно помнить про эмпатию, человеческое отношение ко всему, что нас окружает, потому что любой бизнес делают люди.

Как вам удается управлять такими разноплановыми направлениями бизнеса? Это ведь разные клиенты и различные задачи...

Я очень структурный человек, поэтому у меня неплохо получается решать задачи, связанные с выстраиванием системы, процессов, что очень важно при управлении бизнесом. Каждый в нашей команде понимает, что к успеху можно прийти через структурность, системность, через четкость понимания. Но при этом очень важно помнить про эмпатию, человеческое отношение ко всему, что нас окружает, потому что любой бизнес делают люди.



Какое направление бизнеса из тех, которым вы управляете сейчас, для вас самое сложное и почему?

Я бы не сказала, что самое сложное, но точно новое — это проект по трансформации сети. Мне пришлось вникнуть в какие-то вещи, с которыми я никогда не работала до этого. Я буквально ездила на стройку, общалась с подрядчиками и оценивала качество ремонта помещений. Мне было важно погрузиться во все нюансы, потому что хотелось сделать не просто красивый офис — нужно было сделать его функциональным и комфортным для клиентов. Другие направления были для меня более понятны. Например, в других банках я также занималась МСБ-сегментом. В ОТП Банке начала погружаться в сегменты Premium, Private и классической розницы.

На ваш взгляд, есть ли различия между женским и мужским стилями руководства?

Я бы не проводила четкую гендерную грань в этом вопросе, но попробую выделить типы управления, более характерные для мужчин и женщин. Когда мы говорим про мужское управление, это чаще всего — про вертикальный или авторитарный стиль. Если говорить о женщинах, то это чаще всего разговор на равных абсолютно со всеми, более демократичный. У нас нет такой жесткой иерархии. Женщины чаще — про эмпатию, многозадачность, интуицию: когда какое-то решение ты не можешь объяснить, но точно знаешь, что так правильнее. Однако здесь важно балансировать между чувствами и цифрами, рациональным мышлением. Еще мне кажется, что женщины чаще дают положительную обратную связь, чаще говорят «спасибо».

Но хороший руководитель, неважно, какого пола, должен быть разным: когда-то мягким, когда-то требовательными, когда-то проявлять эмоции, когда-то принимать непопулярные решения.

Можно ли научиться управлению эмоциями?

Я считаю, можно натренироваться. Плюс — это опыт: чем выше ты по уровню как руководитель, тем больше у тебя в жизни было ситуаций, когда решение нужно принимать без эмоций. Это непростая задача, особенно для женщин. Нам свойственна сопричастность, небезразличие. Но это не значит, что мужские решения лучше женских. Хороший управленец знает, как соблюсти баланс между разумом и чувствами.



“

Мне кажется, что важный тренд — это гиперперсонализация, и не только с точки зрения управления людьми, а в целом, в том числе и по отношению к нашим клиентам

А какой ваш стиль управления?

Все зависит от той задачи, которая передо мной стоит. Про себя могу сказать, что я очень требовательна. С одной стороны, требовательна к себе, с другой — требовательна к команде. Я люблю четкость: для меня важны система, отсутствие хаоса, структура диалога, постановки задачи. Я бы сказала даже, что я по природе своей — не совсем эмпатичный человек, скорее, я научилась этому. Я достаточно прямолинейная, не буду что-то скрывать либо пытаться обойти неудобный вопрос. При этом даже в сложных ситуациях, когда требуется сказать «нет», я сделаю это со всем уважением к коллеге, поясню, что мне представляется некорректным, чтобы найти устраивающее всех решение.

А как изменился подход к управлению за последние годы и какие тренды мы увидим здесь в ближайшее время?

Все больше люди говорят об эмоциональном интеллекте, что человек — это не просто робот. Важно понимать своего сотрудника, знать, о чем он мечтает, чем живет, как его мотивировать. Мне кажется, что важный тренд — это гиперперсонализация, и не только с точки зрения управления людьми, а в целом, в том числе и по отношению к нашим клиентам.

Потому что каждый хочет чувствовать себя особенным?

Да, именно так. У нас в ОТП Банке есть очень интересный проект. Мы создали новый майндсет сотрудника, новую философию. Что мы туда закладывали? Во-первых, это активная жизненная позиция: человек не сидит на месте, он инициативен, у него есть цели и желания. Второе — это уважение к себе: если он уважает себя, то уважает коллег и клиентов. Третье — он с гаджетом «на ты». Так как наш банк идет в направлении диджитализации, мы много сил вкладываем в обучение сотрудников и клиентов работать с нашими приложениями, с нашими системами. Также мы хотим, чтобы наши сотрудники были увлекающимися людьми и оптимистами. Чтобы помимо работы у них были такие интересы, как спорт, искусство и так далее. В том числе чтобы они могли общаться с клиентами не только на финансовые темы, но и обсудить какие-то общие интересы, чтобы клиенты могли получить в отделении не только финансовую помощь, но и психологический комфорт.

ДУМАЙ
МЕДЛЕННО...
РЕШАЙ
БЫСТРО

ДАНИЭЛЬ
КАНЕМАН

САМЫЙ ВАЖНЕЙШИЙ СПЕЦИАЛ

Есть ли сложности в управлении новым поколением — зумерами?

Если честно, я не вижу в них чего-то значительно отличающего от иных сотрудников. Они такие же ответственные и увлекающиеся. Просто они выросли в ином контексте, они «на ты» с гаджетами. У нас в ОТП Банке работает много представителей этого поколения. Этим ребятам нужно постоянно находиться «в игре», достигать чего-то, быть в легкой конкуренции друг с другом, устраивать себе челенджи. И это очень здорово, это заражает остальной коллектив, вдохновляет его на новые свершения.

Кстати, про челенджи. Насколько я знаю, вы увлекаетесь экстремальным вождением, рыбалкой и даже поете рок. Некоторые назвали бы это достаточно мужскими видами хобби. Почему именно они?

Не то чтобы я сидела и выбирала, чем мне заниматься... Просто мне всегда было все интересно, и началось это с детства. Я профессионально занималась фигурным катанием, окончила музыкальную школу по классу фортепиано (причем мне нравилось играть сложные пьесы, которых не было в программе), танцевала, а потом, в более взрослом возрасте, начала рисовать и написала много картин, особенно во время пандемии. Затем начала и петь и иногда участвую в квартирниках. А рыбалка — это вообще мое древнее хобби. Я росла в окружении мужчин и первый раз поймала рыбу, когда мне было шесть лет. Мы приехали на Байкал, мне дали удочку, которая была в три раза больше меня. И мне жутко понравилось, это такой адреналин!

Мне казалось, что рыбалка — это, наоборот, медитация, релакс...

Точно нет. Потому что моя рыбалка — это рыбалка не с берега, а на большую рыбу с движущегося судна, где достаточно сильное течение или волны. Для меня это невероятная подпитка энергией и эмоциями.