

Директор представительства *Mitsubishi Electric Europe B.V.* в Москве **Норицугу Уэмура** придерживается традиционной японской иерархии, но создает вокруг вертикали власти атмосферу доверия

Текст **ОЛЬГА КОЦУР** Фото **Юрий Чичков**



– Вы пришли в компанию Mitsubishi Electric сразу после университета и работаете тут до сих пор. Чем был обусловлен такой выбор: осознанным стремлением, удачей, обстоятельствами?

– Несмотря на то что своим первым знакомством с представителями компании я обязан весьма случайному стечению обстоятельств, мой приход сюда был достаточно осознанным

выбором. Еще в студенческие годы я понял, что хочу примкнуть к сообществу тех, кто занимается глобальным бизнесом, войти в круг людей, которые непосредственно принимают стратегические решения, определяют политику крупных международных компаний. *Mitsubishi Electric*, действующая на разных рынках, сулила подобные перспективы. К тому же я просто почувствовал, что

мы в каком-то смысле подходим друг к другу.

– Молодые люди редко задерживаются в одной компании – хочется попробовать себя в разных областях, примерить к себе разные функции. Почему вы оказались исключением?

– В Японии ситуация несколько иная. Крупные японские компании, как правило, стремятся к тому, чтобы

сотрудники развивались, постоянно открывают перед ними новые карьерные перспективы. Чем крупнее компания, тем больше возможностей открывается, тем шире охват сфер деятельности и функций. Работая в такой компании, можно многое попробовать. Так вышло и со мной. Мне довелось решать крайне интересные и очень разные задачи.

Молодые люди в Японии уходят из компании тогда, когда чувствуют, что им в ней некуда расти, некуда развиваться, нет возможности проявить себя. Если же компания предоставляет такие возможности, молодые специалисты отвечают лояльностью и высокой эффективностью. Это как раз мой случай.

– Однако нередко чересчур сложные организационные структуры крупных компаний отпугивают своей строгой иерархичностью молодых специалистов, жаждущих творческого подхода к работе...

– Когда я пришел в компанию, я ничего такого не ощутил. Мои возможности были ограничены, я это прекрасно понимал. Поэтому я учился у тех, с кем работал, многое пробовал, брал на себя разные задачи. В нашей компании нет жестких должностных инструкций, в которых все расписано до мелочей. Так что пространство для творчества и личного развития оставалось всегда. Зачем заранее расписывать должностные обязанности? Пусть молодые сотрудники пробуют себя в разных сферах, в зависимости от собственных интересов, сами выбирают, у кого им учиться, кому помогать. К тому же в крупных компаниях обязательно внедряются определенные системы развития персонала, что очень важно для тех, кому нужен профессиональный рост. Правильно построенная организационная

структура не создает тех проблем, которые вы упомянули.

– Вы работали в США, Германии, России. Приходилось ли вам адаптироваться к новым условиям, менять стиль работы и общения?

– Конечно, в каждой стране свои особенности – как культурные, так и профессиональные. Однако в компании все более или менее подчинено общей концепции, что очень помогает при

убедиться в том, что они могут доверять друг другу – это необходимое условие любой эффективной коммуникации. А как только в коллективе установится атмосфера доверия, легко адаптироваться к любым условиям. Доверительная атмосфера, убирая многие преграды в общении, способствует появлению новых идей – люди не боятся их высказывать. А когда каждый может высказаться,

Убирая преграды в общении, способствуешь появлению новых идей – их не боятся высказывать. А когда все могут высказаться, принимаются взвешенные решения

смене региона. Мы все – часть одной семьи, нас объединяют общие принципы в работе, общая стратегия. Что же касается стиля работы, то тут важно положение в компании. Когда я приехал в США на год, мне было 27 лет – молодой специалист. Эта командировка – инвестиция компании в меня, в мое развитие. И я вел себя соответствующим образом. Многому учился, общался с разными людьми и привыкал к новой атмосфере. Спустя 11 лет я отправился работать в Европу уже совершенно в другом качестве. Но независимо от статуса, когда обосновываешься на новом месте и выстраиваешь отношения с новой командой, прежде всего важно взаимное доверие. И это особенно важно в том случае, если команда интернациональная. Разумеется, высокая степень доверия требуется и в работе с партнерами. Люди должны

в компании принимаются по-настоящему взвешенные решения.

– В России вы действуете по схеме business to business. Не кажется ли вам, что из-за отсутствия прямого общения с непосредственными потребителями компания недостаточно знает и чувствует рынок?

– Наши партнеры и есть наш источник знаний о рынке. Благодаря широкой сети дистрибьюторов, мы видим рынок со всех сторон, можем адекватно его оценивать и прогнозировать. При этом мы не углубляемся в детали, а видим картину в целом, что очень важно стратегически. Но, безусловно, главную роль играют конечные потребители. Именно они определяют спрос на наши продукты, на основании чего мы принимаем решение о производстве. Именно потребители являются основой всего бизнес-процесса.

ГОСТЬ

– **Mitsubishi Electric** – компания с вековой историей, устоявшими традициями, строгой иерархией. Не мешает ли это работе в современных условиях, где особенно важны скорость и эффективность?

– Наша иерархичность в современных условиях нам только помогает. Организационный принцип «снизу вверх» позволяет избежать принятия необдуманных и поспешных решений, дает возможность узнать различные мнения и взглянуть на проблему с нескольких точек зрения. Иерархичность вовсе не затрудняет прямое общение, и разные мнения действительно учитываются.

Учитывая нынешние требования к организационной гибкости и деловой оперативности, концентрация активов и власти в одном центре – вовсе не то, к чему стоило бы стремиться

Даже самые крупные компании должны быть гибкими и уметь действовать оперативно. Таковы требования современного бизнеса, от них никуда не уйти. Все компании это учитывают, и Mitsubishi Electric не исключение.

– Уже на протяжении многих десятков лет Mitsubishi Electric – независимая компания в составе холдинга Mitsubishi. А когда-то Mitsubishi была весьма централизованной империей. Нет тенденции к централизации?

– Каждая компания из группы Mitsubishi независима, у каждой своя политика, свои стратегии, цели.

Однако мы все являемся членами одной семьи, нас объединяет имя и история бренда. Мы все работаем на один бренд. К тому же у нас есть неформальная ассоциация Kinyukai – раз в месяц главы компаний группы Mitsubishi собираются вместе за ланчем и в неформальной обстановке обсуждают последние новости. Мы поддерживаем хорошие отношения, помогаем друг другу в случае необходимости. Но этого достаточно. Никаких «имперских» настроений, конечно же, нет.

Разделение холдинга Mitsubishi после Второй мировой войны было необходимо как политически, так

и экономически. К тому же, учитывая нынешние требования к организационной гибкости и деловой оперативности, концентрация активов и власти в одном центре – вовсе не то, к чему стоило бы стремиться. Гораздо важнее эффективность. Централизация привела бы и к увеличению времени, требуемому на принятие решений, информационной задержке. А мы, наоборот, всячески стараемся избегать этого.

– Известно, что в прошлом, в «имперские» времена, решения в Mitsubishi во многом определялись государственной политикой. Как вы считаете, могут ли

компания таких масштабов и влияния быть вне политики?

– В конце XIX – начале XX века, во времена бурного индустриального развития Японии, общественное, государственное значение нашей компании было огромным. В полном соответствии с изначальными намерениями основателя компании. Можно сказать, что Mitsubishi в определенном смысле являлась лицом страны, и это, разумеется, учитывалось при принятии наиболее важных стратегических решений. Но прямого влияния государственной политики на бизнес и тогда не было.

Вообще, взаимодействие бизнеса с политическими структурами во многом зависит от общей экономической обстановки. В некоторых случаях это целесообразно, и как раз нынешняя экономическая ситуация во всем мире – яркий тому пример. Крупные компании должны учитывать свое влияние на экономику тех стран или регионов, где осуществляется их деятельность. Иногда есть смысл объединить усилия с политиками для преодоления глобальных трудностей. Однако подобное взаимодействие, конечно же, должно быть очень аккуратным.

– Как вы считаете, к чему приведут тенденции, наблюдаемые сейчас в мировой экономике?

– Думаю, прежде всего люди в известной степени пересмотрят свое отношение к риску и станут более осторожными при принятии финансовых решений. Возможно, последует упрощение финансовых систем. Сейчас прекрасное время для инвесторов и предпринимателей. Надо объединить усилия. Капитал – необходимое, но недостаточное условие для успеха, важны идеи, фундаментальный взгляд на бизнес. ©

