

Уже 5-ый год мы занимаемся управленческим консалтингом и накопили много интересных кейсов. И в честь своего юбилейного года в профессии нам захотелось ими поделиться. Мы решили каждую пятницу весь 2017 год радовать вас еженедельными ВУСами – Вредными Управленческими Советами и небольшими консалтинговыми зарисовками. Мы хотим добавить в консалтинговые тексты немного юмора, самоиронии и позитива. В общем, давайте поговорим о важном простыми словами.

И наш первый вредный управленческий совет – про изменения без изменений.

Одним из первых уроков, которые мы извлекли, был следующий. Вне зависимости от сферы применения своих консалтинговых талантов, стажа в профессии, высокой удовлетворённости результатами своего труда консультант обязан быть готов ответить на единственно важный вопрос: «А где, собственно, Костя?!»

А дело было так. Мы получили заказ на изменение организационной структуры. Надо сказать, что разработка оргструктуры по разным причинам часто воспринимается Первым лицом компании как некий ритуал, несущий сакральный смысл. Живое участие Первого лица гарантировано! Обратная связь будет непременно!

Запрос звучал, как нам тогда казалось, вполне понятно и логично: «Повысить управляемость компании, выстроить центры ответственности за процессы под цель, убрать задвоение функционала, не обращать внимания на личности (!), сделать «правильную» структуру, чтобы и работать удобно было, и руководить». И да, мы поверили и приступили. Интервью, моделирование процессов, изучение деятельности компании, подготовка вариантов, аргументов, описание новой модели... Мы вложили в эту работу всё, что знали и умели на тот момент. И всё, чему успели научиться в процессе. Мы гордились своим результатом! И победно, готовые ответить содержательно на любой вопрос, пришли показывать итоговый вариант.

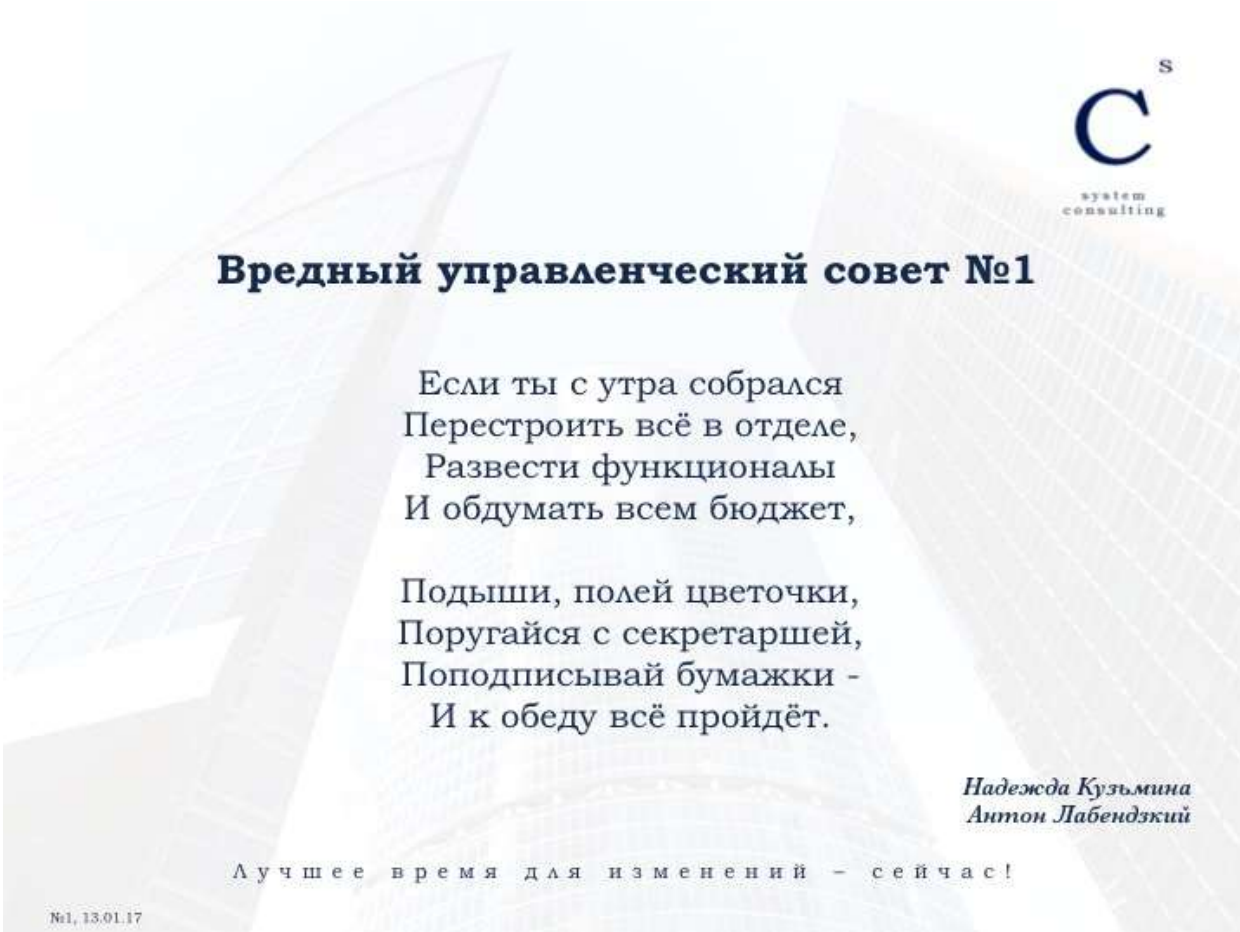
Заказчик внимательно посмотрел, задумался, с минуту помолчал и задал один вопрос: «А где Костя?!...». В этот момент мы потеряли дар речи! «Не обращать внимания на личности – это же Ваши слова», - единственное, что крутилось тогда в голове. Непривычная структура была отправлена сначала «на карантин», а потом – на доработку. Мы переделывали структуру по комментариям Заказчика шесть раз, и с каждым разом она всё больше и больше напоминала... старую структуру! Так мы первый раз столкнулись с запросом «сделайте «правильно», только ничего не меняйте!».

Нам, как консультантам, этот опыт помог создать инструмент оценки готовности Первого лица и управленческой команды к проведению реальных, а не декларируемых изменений. Мы поняли, насколько важно оценить эту готовность на старте, а лучше – до старта! Потому что «я хочу» и «я буду» - порой совсем разные истории.

Эта оценка важна и консультантам, и руководителям. Первым – чтобы не работать на корзину и не создавать модели и документы, которые будут пылиться в шкафу, а вторым – чтобы идти вперёд с широко открытыми глазами, закатанными рукавами и пониманием дальности и сложности предстоящего маршрута. Кстати сказать, с тем Заказчиком в результате работы над разными проектами мы пришли к «правильной» оргструктуре, но

на это ушло три года последовательных изменений. И это был ещё и урок про то, сколько времени проходит от бумажной модели до внедрения - никто не отменял текущих задач, нестандартных ситуаций, внешней и внутренней динамики, которые мешают «уже вчера» получать быстрые результаты.

Консалтинг несёт с собой изменения, дисбаланс, нарушает сложившийся организационный гомеостаз, вызывает сопротивление. Это нормально. Ненормально, когда этого не происходит. Значит, и изменений не произойдёт! И перед тем, как решиться на изменения, мы хотим посоветовать всем руководителям честно, наедине с самими собой ответить на вопрос: «Я хочу это делать и буду это делать или я хочу продолжать этого хотеть?». Консалтинг нужен и эффективен в тех компаниях, которые оценивают последствия неизменения негативнее, чем дискомфорт от предстоящих изменений. А пока ситуация позволяет не меняться – можно не меняться и руководствоваться нашим вредным управленческим советом №1.



Вредный управленческий совет №1

Если ты с утра собрался
Перестроить всё в отделе,
Развести функционалы
И обдумать всем бюджет,

Подыши, полей цветочки,
Поругайся с секретаршей,
Поподписывай бумажки -
И к обеду всё пройдёт.

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!

№1, 13.01.17

P.S. Считается, что 314 лет назад, 13 января 1703 года, по указу Петра I, вышел в свет 1-й номер российской газеты «Ведомости»! С днём российской печати вас, друзья! Пусть во встреченных Вами печатных словах будет больше доходчивости, позитива и смысла!