

## Внутренняя конкуренция

Внутренняя конкуренция в компании может быть огромным ресурсом и толчком к качественному развитию и продвижению. Успешные компании часто и эффективно используют этот соревновательный механизм. Однако следует помнить, что любой искусственно запущенный процесс требует осознанной реализации и понятных правил. Конкуренцию нельзя запускать в организацию как «сорняк», это сильный механизм, который способен уничтожить все «культурные растения».

Так, в одной из компаний, с которой мы сотрудничали по запросу построения системы корпоративного обучения, был негативный опыт запуска внутренней конкуренции. Компания быстро росла, формировала филиальную сеть, и было принято решение создать внутреннюю систему обучения и открыть корпоративный учебный центр. Времени на реализацию этой идеи у компании было немного, требовалось в короткие сроки внедрить и запустить процесс. Перед компанией стояли амбициозные задачи по открытию новых филиалов, а новая система обучения должна была играть важную роль в адаптации к корпоративной специфике новых сотрудников.

HR-руководитель компании приступила к реализации этого решения. Надо отметить, что руководитель по персоналу была адептом управленческих поединков в стиле Дункана Маклауда, когда «выжить должен только один». Она была уверена, что руководитель может показать, на что он на самом деле способен, только в условиях реальной конкуренции. Поэтому на должность руководителя учебного центра были приняты сразу два кандидата. По окончании испытательного срока должен был остаться один – тот, который проявит себя лучшим образом.

И битва началась. Новые руководители с азартом приступили к соревнованию друг с другом. Правила конкурентной борьбы объявлены не были, поэтому у кандидатов было целых три месяца для того, что как следует развернуться. Что они и сделали.

Каждый из руководителей создал свой план развития системы обучения. Эти планы значительно отличались друг от друга, поскольку руководители были сознательно подобраны таким образом, чтобы их опыт имел существенные различия. Это решение было призвано усилить «чистоту эксперимента». Каждый из них начал устанавливать свои коммуникации с внутренними заказчиками – бизнес-подразделениями. И основная энергия и время новых руководителей уходило на то, чтобы доказать, что именно его концепция – самая эффективная.

Через три месяца бизнес-подразделения объединились и вышли к Генеральному директору с просьбой «прекратить это соревнование». Они потратили массу времени на обсуждение запросов и концепций, были вовлечены в конкурентную борьбу, уже выходящую за пределы деловой этики, но так и не получили план-график и программы обучения сотрудников. Их бизнес-планы по открытию филиалов оказались под угрозой. Разобравшись в ситуации Генеральный директор уволил всех троих – двух новых кандидатов и HR-директора, запустившего этот соревновательный процесс. Это увольнение было показательным для

компании и репутационно ощутимым для всех уволенных руководителей. В этот момент было принято решение пригласить в компанию независимых консультантов для построения эффективной системы бизнес-обучения, отвечающей запросам внутреннего заказчика.

Ещё один интересный и, к сожалению, довольно типичный случай запуска и развития внутренней конкуренции мы наблюдали в другой компании, с которой взаимодействовали, проводя оценку качества внутренних коммуникаций.

Генеральный директор компании, бывший успешный спортсмен, практиковал довольно интересный тип управления. Он по очереди работал с членами управленческой команды, мотивируя каждого стать «лучшим управленцем в компании». Всем без исключения руководителям он говорил: «Я рассчитываю только на тебя!» На общих совещаниях он озвучивал задачи крайне обобщённо, и каждый ТОП считал, что только он на самом деле знает и понимает, что имеется в виду.

Такой стиль управления приводил к тому, что руководители боролись друг с другом за право возглавлять «Лучшее подразделение» в компании. Часто эта управленческая борьба обходилась компании довольно дорого. Генеральный директор всё больше вовлекался в операционное ручное управление и улаживание тех конфликтов, причиной которых был он сам. А ТОП-менеджмент компании привык взаимодействовать в стиле «Мы и они». Будучи увлечёнными внутренней конкурентной борьбой, компания сорвала несколько крупных заказов и серьёзно ухудшила свою репутацию.

Когда Генеральный директор увидел результаты своих управленческих экспериментов, он осознал необходимость изменения сложившейся ситуации. Прежний посыл «Стань первым и лучшим!» он заменил девизом «Один за всех и все за одного!». Но привыкшая к конкуренции команда не смогла сразу перестроиться. Изменения потребовали существенных усилий и от Генерального директора и от каждого члена управленческой команды. Около трети ТОП-руководителей пришлось заменить, поскольку они в принципе не были готовы перейти к от конкуренции к командной работе.

Современный конкурентный мир ориентирует компании на соревновательность и достижение лучших результатов. Чтобы их добиться, надо поддерживать форму, стараться быть максимально эффективным. Каждому в отдельности и командам в целом. И внутренняя конкуренция в компании может стать очень продуктивным механизмом, если руководство будет помнить, что лекарство от яда отличается дозой.

P.S. Сегодня – 23 июня - Международный олимпийский день. Мы поздравляем тех, для кого девиз олимпийцев - «Быстрее, выше, сильнее» - является основой здоровой конкуренции. Успехов Вам! Только не забывайте, что бизнес – это командная игра.

## **Вредный управленческий совет №24**

Если хочешь, чтоб усердней  
Все трудились в твоей фирме,  
Чтобы их глаза горели,  
Трепетали чтоб сердца –

Объяви соревнованье  
Общее, на всю команду.  
Победителей премируй,  
Проигравших - пусть съедят!

*Надежда Кузьмина  
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!