

## Проповедник

Наши коллеги-консультанты периодически рассказывали нам о том, что иногда им попадаются «неконсультатбельные» клиенты. Наверное, нам долгое время везло, и поэтому мы считали, что таких заказчиков просто не бывает. Но и у нас чуть не случился проект, после которого мы стали верить в то, что неконсультатбельные клиенты действительно существуют. И сегодня мы расскажем про этот интересный опыт.

Заказчик, руководитель средней компании, обратился к нам с запросом создания KPI для своих сотрудников. «Вопрос понятный», - подумали мы и назначили встречу, но на ней речь сразу зашла о необходимости смены идеологии в компании и внедрения управления по ценностям. KPI наш потенциальный клиент понимал очень своеобразно: это был «такой ценностный KPI», который заказчик точно не мог описать. На наш любимый вопрос «что должно произойти в результате реализации проекта?» мы получили следующий ответ: «Знаете, я по лицам сотрудников смогу понимать, как обстоят дела в организации, мне важнее видеть энтузиазм в глазах – для меня он гораздо более показателен, чем любые финансовые отчёты, вы согласны?». Сказать, что такого запроса мы не получали и были весьма озадачены – ничего не сказать. Мы пытались понять, как можно оцифровать выражение лиц сотрудников, при чём здесь KPI, и что нужно клиенту на самом деле. Здесь необходимо сделать небольшое лирическое отступление и подробно описать самого клиента. И рассказанная им история про себя частично объясняла сложившуюся ситуацию.

Немного расслабившись он рассказал, что давно разочаровался в классическом управлении - оно ему наскучило, и в какой-то момент, который он считает поворотным в своей жизни, он попал на тренинг к одному известному мотивационному спикеру. Там-то он и понял, как глубоки были его заблуждения относительно управления. Постановка целей, организация деятельности, контроль, мотивация – всё это «прошлый век» и давно отжившие понятия. Будущее – за лидерством и эмоциональным интеллектом, за умением настроить и расширить сознание каждого сотрудника, изменить его мышление и систему ценностей, «обратить в нужную веру». С этого дня следующие пару лет руководитель укреплялся в своей позиции, посетив массу тренингов и мастер-классов, посвящённых личностному развитию во всём его многообразии. Слушая его историю, мы судорожно озирались вокруг в поиске известных нам символов и атрибутов сект и религиозных течений. Но в конечном итоге профессиональное любопытство взяло верх, и мы договорились о серии предпроектных встреч с некоторыми членами его управленческой команды.

Управленческая команда оказалась весьма неоднородной. Одна её часть состояла из явных адептов Первого лица – они так же разговаривали, верили в «единый командный дух» как единственный ценный организационный ресурс. На их рабочих столах лежали те же книги по личностному росту и развитию, которые мы видели в кабинете главного Идеолога. Они рассказывали нам о том, что нужно приложить ещё немного усилий, настроив тех, кто пока ещё не «понял главное» и сопротивляется только потому, что не готов перестроить своё мышление и побороться с ограничивающими убеждениями.

Другие же руководители – те, на которых, по всей видимости, и был рассчитан проект по созданию «ценностных КРІ», искренне не понимали, что происходит с Первым лицом и когда это закончится. Они хорошо помнили то время, когда «с руководителем можно было нормально поговорить о реальных задачах и проблемах компании, решить текущие вопросы, а не рассуждать «о вечном смысле» и ценностных противоречиях». Менять своё мышление они были абсолютно не готовы, скептически относились к коллегам-последователям и были уверены, что нормальное функционирование организации происходит только благодаря тому, что в ней остались «островки рациональности», которые в период «идеологического отпуска» Директора принимают необходимые решения и управляют компанией.

По итогам этих встреч мы вернулись к Первому лицу и попытались объяснить ему сложившуюся ситуацию и призвать к критическому взгляду на вполне реальные организационные риски. Когда нам это сделать не удалось, то мы приняли решение отказаться от проекта, руководствуясь этическими принципами и отсутствием консалтингового инструментария по изменению «мышления и внедрения ценностных КРІ». Но руководитель компании не спешил с нами прощаться. Он стал убеждать нас, что мы «встретились не просто так», мы должны взяться за непонятный проект, поскольку это откроет и перед нами новые перспективы, мы сможем переосмыслить многие свои вопросы, «будем обучаться друг у друга, и вполне вероятно, сможем разрушить свои ограничивающие установки». Но мы всё-таки отказались. Здравый смысл и стремление сохранить собственное мышление и систему ценностей в этот раз победило профессиональное любопытство.

Когда руководители занимаются своим личным развитием – это замечательно. Мы как консультанты ориентируем их на это и всячески приветствуем стремление к самосовершенствованию. Но во всём должна быть мера. Когда идея «личностного роста» становится самоценной, а не «инструментом для...», это всегда её обесценивает. А иногда такая идея становится опасной не только для самого человека, но и для его окружения. Нельзя «догнать и причинить добро». Это же наказуемо.

P.S. Сегодня, 11 августа, день рождения Анатолия Кашпиrowsкого, известного советского психотерапевта, воздействовавшего на подсознание и дающего установки на исцеление. Сеансы Кашпиrowsкого принесли ему огромную популярность, но до сих пор сложно сказать, было ли это реальное лечение или грандиозная афера. Каждому – по вере.

## **Вредный управленческий совет №31**

Если очень сильно верить  
В торжество благих поступков,  
В неизбежность улучшения,  
В воплощение надежд –

Можно ничего не делать,  
Размышлять о вечном смысле  
И в беседах с персоналом  
«Заряжать» собой людей!

*Надежда Кузьмина  
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!