

Путешествие во времени

Недавно мы писали о том, что нам, как консультантам, приходится много ездить в командировки. Но бывают случаи, когда мы путешествуем не только в пространстве, но и во времени.

Каждая компания стремится найти точку роста и использовать её не только максимально эффективным, но и удобным и приятным для себя способом. Некоторые компании со временем начинают ценить удобства больше, чем результат. О том, в какую временную петлю может попасть организация, задержавшаяся в зоне комфорта, - наша сегодняшняя история.

Как-то весной к нам обратилась компания с просьбой помочь ей разобраться в причинах потери рыночных позиций. На первой встрече руководитель так и сказал: «Мы действуем проверенным временем способом, а нужного результата не получаем». Мы решили начать с детального знакомства с компанией.

Офис компании уютно располагался вдали от оживлённой улицы. И, когда мы к нему подходили, то с каждым шагом шум от дороги становился всё тише, воздух всё чище, а атмосфера – безмятежней. Компания находилась в здании, построенном в XIX веке, и подходя к ней, мы как будто погружались в другую эпоху.

Куратором нашего проекта был назначен один из руководителей, и поднимаясь по скрипучей лестнице в её кабинет на первую встречу, мы гадали, что же мы увидим. Сама встреча прошла продуктивно, но на протяжении всего времени, которое мы находились у куратора, нас не покидало ощущение, что чего-то не хватает. Только в конце дня, вернувшись в «современность», мы вспомнили, что мы так искали глазами в кабинете. В нём не было компьютера. Надо признать, что позже мы всё-таки его «нашли». Он стоял на отдельном столе в углу, накрытый вязанной салфеткой.

Несмотря на яркие эмоции, мы постарались не поддаваться первому впечатлению и продолжать проект, сохраняя объективность взгляда. Но в этой компании удивительным было всё. Чем больше встреч проходило у нас с управленческой командой, тем больше дополнительных смыслов приобретали слова Первого лица, сказанные им на установочной встрече. Так, «слаженный коллектив» на деле превратился в средний управленческий стаж продолжительностью в четверть века, «накопленную экспертизу и опыт» символизировало отдельное помещение архива, в котором можно было найти не только действующие документы и документы, утратившие актуальность 30 лет назад, но и настоящие музейные экспонаты начала прошлого века, а «достаточная материальная база» выражалась, в том числе, в многочисленных старых системных блоках, которые использовались как сборная подставка под цветы.

Не менее интересным было и содержание встреч с руководителями. Каждая такая встреча сопровождалась чаепитием и больше походила на беседу с дальним старшим родственником, предающимся ностальгии о жизни «в былые времена». В речи руководителей часто проскальзывали фразы: «...совсем недавно, восемь лет назад...», «...это свежий документ 2009 года», «...молодежь, которой только исполнилось 45 лет, совсем не хочет работать...». Один из руководителей с тревогой в глазах сказал нам, что ему очень жаль, что мы не пришли на месяц раньше.

Расстроившись, что мы упустили какое-то важное организационное событие, мы попросили руководителя ввести нас в курс дела. «Знаете, случилось страшное: у нас под окнами вырубил деревья, а на них так красиво пели соловьи...». Из-за отсутствия острых оперативных задач средняя продолжительность рабочего дня сократилась до шести часов, и большинство сотрудников неспешно уходило домой практически сразу после обеда.

Несмотря на важность и остроту запроса Генерального директора, руководители пребывали в комфортном состоянии. И находились они в этом состоянии уже не первый год. Компания пока сохраняла рыночную долю, формировавшуюся десятилетиями, а маленькие динамичные конкуренты роились вокруг этого мастодонта как оводы, постоянно покусывая его, но не нанося ущерба, а только лишь вызывая раздражение. Затянувшееся пребывание в зоне комфорта сыграло с компанией злую шутку: достаток ресурсов и отсутствие серьёзных внешних врагов притупили бдительность руководителей и лишили необходимости постоянного поиска новых возможностей и вариантов развития.

Периодически мы чувствовали себя настоящими инопланетянами, рассказывая о привычных нам современных вещах: электронном документообороте, проектном управлении, автоматизированном формировании бюджета и аналитической отчётности, дистанционном обучении...

Запрос на подключение консультантов был вызван не столько объективными факторами, сколько неявным предчувствием беды и ощущением, что «что-то не так». Мы разработали программу изменений и выстроили её таким образом, чтобы эти изменения не оказывали шокового эффекта на руководителей, ведь всего за один год управленческой команде предстояло пережить сразу несколько эпох.

P.S. Сегодня 8 сентября – день финансиста в России! Мы желаем руководителям не забывать, что помимо осязаемого финансового ресурса есть ещё и временной, который невозможно накопить, а можно только правильно инвестировать.

Вредный управленческий совет №35

Если ты в себе заметил
Неуёмное желанье
Много сил на дело тратить,
Меньше думать о пустом -

Это очень плохо может
Всё закончиться, коллега!
Перестрой приоритеты,
Скорректируй свой баланс!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабензкий*

Лучшее время для изменений - сейчас!