

## Улыбайтесь, господа!

Руководители часто оценивают результативность своих сотрудников по степени их усталости от работы. Устал – значит, стараешься. А порой ещё и прослеживается «запрет» на то, чтобы работа нравилась. Не привыкли мы к этому пока. За идею – привыкли, а за радость, за дело, за свой выбор... Вот и удивляются некоторые руководители, когда видят улыбающихся сотрудников в офисе. И не понимают, чем эти улыбки вызваны. Одно понятно – сотрудники отвлекаются на что-то радостное, от своих обязанностей отвлекаются! Управленческая воля в этот момент призвана вернуть процесс в «нормальное» производственное русло – русло упорного труда.

О том, с чем сталкиваются такие руководители, - наша история.

«Ну как можно так работать?... Я сам лично писал им все регламенты и точно знаю, что у них не может быть столько свободного времени. Если они работают правильно, то они должны быть заняты постоянно. А они стоят и болтают в коридорах. Но при этом план выполняется. Парадокс?» - так звучал крик души Руководителя, которого мы встретили на одной конференции. Разговорившись, мы узнали, что наш собеседник возглавляет компанию средних масштабов. Получив математическое образование, свою карьеру он построил в области контрольно-ревизионной деятельности, поэтому управление не процессами, а настоящими людьми было связано с массой непредсказуемых ситуаций. Договорившись о времени, мы приехали в компанию.

В ожидании назначенной встречи мы с интересом наблюдали за офисом, его атмосферой и динамикой работы. Офис выглядел довольно строго и аскетично. Сразу за стойкой ресепшн располагался просторный холл, из которого можно было попасть во все кабинеты. Первое, что нам бросилось в глаза, - открытые двери, позволявшие нам услышать размеренные рабочие звуки: телефонные звонки, разговоры, звуки клавиатуры и печатающих принтеров... Наблюдая за перемещением сотрудников мы поначалу приняли его за суету и бесцельные хождения, но присмотревшись, начали замечать логику. Их коммуникация очень напоминала муравейник: выходя из кабинетов с бумагами, они встречались в центральном холле, о чём-то коротко говорили, обменивались документами и возвращались на рабочие места. При этом в холле практически всегда кто-то находился.

Наконец нас пригласили в кабинет Генерального директора. Оказалось, ко встрече с нами он серьёзно подготовился: нас ждал документ с тезисами, описывающими его отношение к текущей ситуации. Отдельно были описаны устраивающие его моменты, отдельно – требующие улучшения. В качестве итога мы увидели его взгляд на цель и содержание нашего проекта. Суть всего документа сводилась к тому, что Руководитель хотел бы существенно повысить уровень дисциплины - «вернуть всех к работе», привести деятельность сотрудников в соответствие с разработанными им регламентами, выявить ресурсный потенциал, формализовать коммуникации... Договорившись о ключевых моментах мы приступили к работе с управленческой командой.

К нашему большому удивлению основная часть руководителей состояла из добродушных и улыбчивых женщин. Контраст между ними и Первым лицом был

настолько ярким, что мы даже спросили, как удаётся уживаться в одном профессиональном пространстве таким разным людям. «Руководитель, конечно, не очень чуткий, но зато справедливый и честный – по рабочим вопросам с ним всегда можно договориться», - говорили нам в ответ. Из этих встреч мы узнали, что содержание деятельности компании было очень формализовано и структурировано существующими внешними порядками и документами. Внутренние регламенты практически полностью повторяли законодательство и «правила» ведения бизнеса на этом рынке. Единственной свободной от строгих уставов частью работы и была та самая коммуникация. За много лет работы компании в ней сложился дружный коллектив, некоторые руководители начали дружить семьями и часто после работы куда-нибудь ходили вместе. Хотя интенсивность работы была очень высокой, растущие планы регулярно выполнялись, а общее настроение к коллективу всеми руководителями оценивалось как хорошее. Закончив встречи с управленческой командой и проанализировав результаты мы вернулись к Генеральному директору.

Понимая настрой нашего Заказчика на цифры, факты и «железобетонные аргументы» мы заручились «поддержкой» профессиональной литературы, исследований и мирового опыта. Потому что после проведённой с его сотрудниками работы содержание нашего проекта мы видели не столько в «производственной», сколько в «эмоциональной» плоскости: мы предложили поработать над неформальной частью работы коллектива. Мы объяснили, что как и для самого Генерального директора, для управленческой команды то, КАК выполняется работа не менее важно, чем её результат. Только КАК – это не всегда «эффективно», «своевременно» и «качественно», а иногда ещё и «комфортно», «с удовольствием» и «в радость». К счастью, всего подготовленного нами арсенала аргументов не понадобилось для того, чтобы убедить Руководителя в важности нематериальной эмоциональной составляющей работы и наше видение содержания проекта было одобрено. Для начала мы запланировали и сопроводили встречи Первого лица с командой, в ходе которых обсуждались не только количественные и производственные, но и неформальные вопросы: организация пространства в офисе, досуг сотрудников и много другое. В результате этих встреч у Генерального директора появился целый список предложений, способных повысить производительность и результаты нетрадиционными для «бюрократа» способами. В качестве эксперимента было принято решение частично реализовать эти пожелания и посмотреть, как они повлияют на результаты компании. И если амбициозный план действительно будет выполнен, то команда будет поощрена корпоративным мероприятием на её выбор, в котором пообещал принять участие и сам Заказчик.

Через три месяца мы опять пришли в офис к нашему клиенту. Довольный Руководитель сказал, что «это волшебство какое-то, но почему-то сработало» - на его столе стояла фотография с проведённого активного корпоратива.

Производственная часть работы задаёт правила, ритм и само содержание деятельности, но даже чёткие документы иногда не способны конкурировать с хорошим настроением и искренним желанием работать. И вместо того, чтобы менять русло реки, не проще ли бывает подстроиться под её течение?

P.S. Сегодня, 6 октября – Всемирный день улыбки.... Дорогие руководители, вспомните фильм «Тот самый Мюнхгаузен» и слова главного героя про глупости,

которые совершаются с самым серьезным выражением лица и - «Улыбайтесь, господа! Улыбайтесь!»



## **Вредный управленческий совет №39**

Если с радостной улыбкой  
На работу ходят люди,  
Если им трудиться счастье –  
Значит, врут тебе они.

Значит, где-то экономят,  
Не расходуют все силы.  
Надо срочно что-то сделать -  
Надо всех их нагрузить!

*Надежда Кузьмина  
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!