

В прошлую пятницу мы писали про компанию, где за полтора года сменилось четыре исполнительных директора, от каждого из которых руководители ждали чуда. А к консультантам компания обратилась с вопросом создания «самоуправляемой системы администрирования», которая должна была исключить ненадёжность человеческого фактора. Компании на тот момент очень нужна была управляемость. Как вы думаете, зачем?

Это был наш ключевой вопрос: «Что такое самоуправляемая система и зачем она сейчас нужна компании?». Консультанты вообще люди очень любопытные. Они всегда задают много разных вопросов, чем часто раздражают руководителей. Ведь руководители не любят вопросы, они ищут решения, поэтому отвечать стараются быстро. И злятся на консультантов за то, что те настаивают на ответах и продолжают задавать вопросы. Нет бы сразу приступить к делу! Но консультант не торопится и этим развивает у руководителя важный управленческий навык – спешить медленно, обдуманно, осознанно. Быстрее дело пойдёт.

Но вернёмся к компании. Чёткая управляемость нужна была собственнику, чтобы достичь цели – просто же! И технология в компании была уникальная, и цель была амбициозная – ни много ни мало - завоевать мир! А точнее - выйти на рынок Европы через год, а через три – охватить мировой рынок. Собственник готов был вкладывать ресурсы, но не безгранично и с пониманием скорейшего и желательно гарантированного возврата на инвестиции. Расчёт в основном шёл на быстрые и безошибочные решения, так как времени на эксперименты особенно не было. Ключевая идея – уникальная технология – казалась вполне достаточной. Оставался сущий пустяк – наладить процесс производства уникального продукта и убедить весь мир в том, что он крайне необходим каждому. Как вода, как еда, как воздух.

Вместе с нами трудились маркетологи и пиарщики. Мы выстраивали управляемость в компании и оптимизировали текущие процессы, а коллеги занимались позиционированием бренда и создавали коммуникационную стратегию. Сроки захвата мира были крайне нереалистичными, о чём обе команды консультантов неоднократно говорили. Собственник не слушал никого, он искал новые идеи и решения. Активно. Везде. И сразу стремился их внедрить. Все работали много и параллельно. Выглядело это так. Участие в оперативном управлении собственник почти не принимал, но периодически (раз в две-три недели) он наведывался в компанию, раздавал новые поручения, отменял старые поручения, кого-то приводил, кого-то увольнял, общался с консультантами, ставил планы продаж на несуществующих рынках... И искренне не понимал, почему за месяц нельзя полностью перенести производство в Китай или получить за неделю европейский сертификат соответствия.

Компанию лихорадило. Продажи даже на текущем рынке падали, маркетологи призывали к методичной работе, пиарщики бесконечно переделывали варианты брендинга технологии. Наши команды не смогли завершить этот проект. И никакие метафоры о том, что Леонардо да Винчи рисовал губы Моны Лизы 12 лет, истории про многократные попытки Эдисона создать идеальную нить накаливания не убедили собственника в том, что успех нельзя подгонять кнутом - всему своё время. Чтобы оценить идею – нужно время. Чтобы понять, добилась ли компания результатов, недостаточно поставить задачу на неделю, а через неделю – новую задачу, чтобы не потерять скорость. Собственник менял команды консультантов, как когда-то менял исполнительных директоров.

Три года, отведённые на завоевание мира, уже прошли. И к сожалению, мир пока не узнал об этой уникальной технологии.

P.S. 3 февраля 1966 года, 51 год назад, советская станция «Луна-9» впервые осуществила мягкую посадку на поверхность Луны и передала первую фотопонараму. Этому успеху предшествовали больше десяти неудачных попыток. А сама идея выхода человечества за пределы Земли была озвучена Циолковским ещё в 1911 году, за много лет до её успешной реализации. Мы желаем всем руководителям, которые хотят стать великими, сохранив свои амбиции, запастись терпением и мужеством. Великое требует времени.

