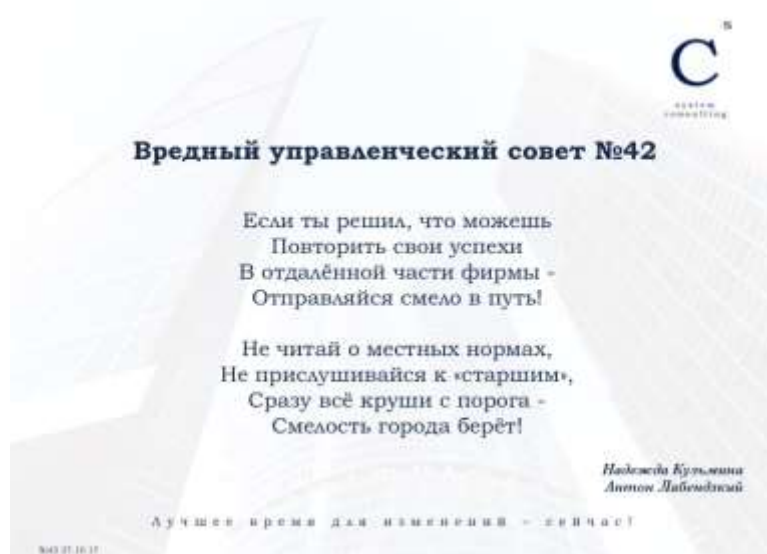


Со своим уставом...



Мы часто руководствуемся тем, к чему привыкли. Порой нам кажется, что это настолько естественно, что по-другому и быть не может. Но по-другому быть очень даже может! Непонимание между людьми возникает, когда разные привычки, нормы и традиции сталкиваются между собой.

Наши сегодняшние истории – о том, что происходит, когда мы перестаём учитывать контекст ситуации, в которую попадаем.

Первую историю нам рассказал знакомый ТОП-менеджер. Довольно давно, лет десять назад, компания, в которой он работал, осуществила релокацию одного из руководителей центрального офиса на Дальний Восток. Там было запланировано открыть крупный хаб, который бы объединил несколько имеющихся филиалов. Именно с этой целью московский управленец отправился в путь.

Задача была амбициозной, времени на знакомство с местными традициями особенно не было. Он рьяно взялся за работу, еженедельно сообщая о статусе проводимых мероприятий в Москву. Наконец, большая часть работы была сделана, и будущий руководитель хаба определил дату его открытия. На это торжественное событие планировалась большая командировка всех главных руководителей компании.

Наконец, этот день настал. Приехало руководство, наш герой с гордостью пришёл на работу и осознал, что на работу он пришёл... один. Он и московское руководство. Как потом выяснилось, в этот день начался нерест рыбы, и весь мужской состав коллектива ушёл в море. «Так случилось – мужчины ушли...», - пел Владимир Высоцкий. Но отшутиться было невозможно. Ситуация, в которой оказался ТОП-менеджер, была незавидной. В спешке он не успел поинтересоваться нормами региона, в который приехал. А для данного региона подобная ситуация была нормой. За этим последовало громкое увольнение руководителя, а рассказанная история передавалась сотрудниками друг другу.

Ещё один интересный случай у нас был с руководителем-экспатом, с которым мы совместно работали в крупной компании. Был сентябрь, острое время

формирования бюджета на будущий год. Перед бюджетным комитетом мы всей Дирекцией проводили совещание и выверяли цифры. Мы все понимали, что бюджеты будут сокращать, как это обычно и происходит на комитете, поэтому немного завышали цифры. Так поступали все, кроме нашего нового руководителя. Он долгое время проработал в Германии, очень любил порядок и искренне не понимал, почему он должен «перезакладываться», когда мог с высокой точностью просчитать полную стоимость реализации запланированных проектов. Наши советы он не услышал и вынес на бюджетную комиссию «точную сумму проекта». Как и следовало ожидать в момент одобрения и принятия бюджета Финансовый директор долго говорил о том, как важно для компании сейчас экономно расходовать средства и вынес решение – одобрить бюджет нашей Дирекции на 80% от заявленного. Наш экспат не понимал, как такое вообще возможно, потому что никогда за четверть века своей практики не сталкивался с подобным. После этой ситуации он стал больше прислушиваться к советам коллег, а недостающую часть бюджета его проектов закрыли путём переброски с других статей его коллег, которые «подстраховались».

Третий случай, о котором мы хотели рассказать, произошёл с нами, когда мы уже работали консультантами, и у нас случился первый проект в одной из стран СНГ. После серии предварительных переговоров, сначала в Москве, а потом по скайпу, мы окончательно утвердили план работ, заключили договор, и отправились в командировку. Надо сказать, что мы запланировали довольно много на нашу первую поездку. Но всё пошло не по плану. В первый день вместо запланированных интервью нас ждала экскурсия по городу. К вечеру мы стали нервничать, понимая, что можем не успеть запланированное, и пытались во время экскурсии начать говорить «про дело». Но все наши попытки были элегантно пресечены нашим клиентом. Он неторопливо рассказывал нам про погоду, местные достопримечательности и традиции. В конце концов, мы немного успокоились, решив, что постараемся завтра наверстать упущенное. Но ни завтра, ни послезавтра разговор до дела так и не дошёл. Заказчик проводил с нами всё время, знакомил со своими сотрудниками, но это знакомство носило скорее личностный, а не профессиональный характер. К концу третьего дня мы уже сильно переживали из-за срывающейся и нерезультативной командировки, уже напрямую спрашивая нашего клиента: «Когда же мы работать-то будем?». «Успеем поработать», - отвечал клиент, продолжая «радовать» нас новыми местами, местными деликатесами и интересными историями.

В конце третьего дня нашей семидневной командировки мы позвонили коллеге из Москвы, у которого был опыт работы в этой стране, и попросили помочь нам придумать способ «заставить клиента уже начать работать». Он выслушал наш эмоциональный рассказ и, рассмеявшись, сказал: «Не переживайте так, всё замечательно! Первые три дня – тот срок, когда о деле не говорят. Вы просто присматриваетесь друг к другу, Восток – дело тонкое. У них свои традиции. Не переживайте, завтра начнёте работать». И он был прав, мы действительно начали работать. А та информация об особенностях менталитета и привычках людей, которую так косвенно сообщал наш клиент, очень помогла в дальнейшей реализации нашего проекта.

Последний случай научил нас, в первую очередь, смотреть на контекст, в который мы попадаем. Это особенно важно, когда ситуация, в которой приходится действовать, новая. Есть огромная специфика не только между странами, но и между

регионами внутри страны. И если руководитель или консультант хочет добиться результата, он просто не имеет права не обращать внимания на контекст. Приезжая в любое новое для нас место, мы начинаем командировку с чтения местных газет. И вам советуем.

P.S. Сегодня, 27 октября, день рождения Джеймса Кука. В своём последнем походе на Гавайи путешественника сперва встретили очень радушно, но слишком вольное обращение с местными жителями вызвало сначала их гнев, а потом и гибель одного из величайших первооткрывателей новых земель. *Nota bene!*

#ВУС #вредныйуправленческийсовет