

Вредный управленческий совет №44

Если ты попал в засаду
И не знаешь, что же делать,
Если знания и опыт
Все исчерпаны давно -

Не притрагивайся к книгам,
Не прислушивайся к гуру -
Сыт теорией не будешь,
Бесполезная она.

Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий

Лучшее время для изменений – сейчас!

№44 10.11.17

Сейчас эра практики. Востребованным становится то, что можно применить и освоить сразу же, без потери времени на длительное изучение и осмысление. Потому что этого времени просто нет. Нужно ускоряться: чтобы стать первым, чтобы не обошли конкуренты, чтобы не потерять темп... А информации – наоборот, в избытке. Именно практическая ценность определяет выбор подходов, методов и инструментов. «5 быстрых шагов...», «10 ступеней к успеху...», «3 главных секрета управления...» - кажется, что наконец-то найдены все волшебные таблетки. Мы все освоили навык читать по горизонтали, схватывать на лету. Сёрфим по поверхности.

Наша сегодняшняя история – о том, как важно уметь не попасть в ловушку целеустремлённости без целеполагания. И хотя бы иногда делать остановки на «осмысление» происходящего.

Мы работали с собственником компании, любимой фразой которого была: «Так, это понятно. Дальше!». Складывалось ощущение, что проблем нет в принципе: бери и делай. Сложность заключалась только в том, что предыдущие попытки «быстрых» решений к нужному результату не приводили. Нас пригласили для «внедрения новых, практико-ориентированных методов управления». Перед компанией стояла амбициозная задача – утроить количество розничных точек за 7 месяцев, а через год выйти на уровень безубыточности. Надо сказать, что решений подобных задач на данном рынке пока не было. Но собственник был уверен, что задача хотя и масштабная, но решаемая. Он подготовил финансовую модель развития компании, в которой всё было просто и ясно. Оставался сущий пустяк – безошибочно действовать без потери времени и ресурсов.

Перед началом работы собственник предупредил нас о том, что работать мы будем «без философии». Естественно, мы поинтересовались, что скрывается за этим принципом. «Видите все эти книги?» - спросил он нас, указывая на внушительный книжный шкаф в своём кабинете. Надо сказать, что мы давно заметили эту бизнес-библиотеку и считали, что фраза «так, это понятно. Дальше!» как раз и основывалась на том, что мы находимся в одном профессиональном контексте, очень радуясь тому, что совместно с собственником читали как классику бизнеса, так и новинки бизнес-литературы. «Так вот. Это всё мусор. Бессмысленный, бумажный мусор теории, которая не работает. Я не читал 90% этих книг. Мне их дарят – модно, наверное. Ну и солидно, когда в кабинете есть книги. Так вот, в лучшем случае я почитаю их на пенсии. Я знаю одно – чтобы что-то произошло, надо что-то делать. Я тут не наукой занимаюсь – я работу работаю. Практика и опыт – вот мои учителя».

Управленческая команда полностью разделяла взгляды Первого лица и тоже голосовала «за практику». Инициативы было много, работы тоже было много. Ну и ошибок, разумеется, хватало. Надо сказать, что в нашей практике это была единственная компания, которая, будучи на рынке 20 лет, ни разу не проводила обучение руководителей. И гордилась тем, что высший менеджмент – это те, кто рос и вырос вместе с компанией. Руководители управляли «по наитию», руководствовались интуицией и опытом. Иногда опыта не хватало, интуиция подводила, а коллективный разум выдавал «проверенные решения», которые приводили к повторяющимся ошибкам. Судя по анализу, который мы провели, компания потеряла значительное количество времени, реализуя различные проекты без предварительного и последующего их осмысления.

Мы пришли к собственнику и сказали, что наш проект не может продолжаться, если мы не проведём управленческое обучение команды. Руководитель поморщился и напомнил нам о том, что «на берегу» мы договорились работать «без философии». Тогда мы посчитали в цифрах примерное количество времени и средств, которое компания теряла на «практические пробы» последних лет. Аргумент сработал, и мы провели обучение, которое заставило руководителей переосмыслить свою деятельность. Эта программа была в меньшей степени нацелена на практику управленческих инструментов. Мы провели трёхдневный, теоретический и проблематизирующий курс для управленцев, задачей которого было актуализировать одну из ключевых компетенций любого руководителя – управленческую осознанность. Собственник тоже присутствовал на обучении. Это был для него непростой опыт. Мы понимали, что руководители не привыкли так много и так долго думать. И в первый день обучения они ждали игр и практики. «Ничего, потерпят», - решили мы и не ошиблись. В результате проведённого обучения наш проект пошёл интенсивнее, а на столах руководителей мы стали замечать книги из списка «рекомендуемой литературы».

Но главная победа ждала нас впереди. Подводя итоги нашего проекта, собственник сказал: «А знаете, наверное, вы были правы. В этой теории что-то есть. Я вот вспоминаю институт и понимаю, что семинар не зря же проводился после лекции. Не до, не вместо, а после. И знаете, у меня вопрос к вам. Я бы что-то почитал, что посоветуете?»

Недаром говорят, что «теория без практики мертва, а практика без теории слепа». Теория и практика должны стать союзниками, тогда и только тогда руководитель сможет добиться выдающихся результатов.

P.S. Сегодня 10 ноября – Всемирный день науки! Дорогие руководители, нет ничего более практичного, чем хорошая теория, ведь теория – это обобщённая практика. Пробуйте – получится!

#ВУС #вредныйуправленческийсовет