

Командная игра

C
system
consulting

Вредный управленческий совет №47

Если все в твоём отделе
Говорят, что невозможно
За день выполнить два раза
То, что не смогли вчера -

Посмотри на них сурово,
Попроси обоснованье,
Но не вздумай даже верить –
Им тебя не обмануть!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений - сейчас!

№47 01.12.17

Несмотря на то, что мы живём в мире, полном неопределённостей и случайностей, многим из нас хочется стабильности и гарантий. Многим, включая наших Клиентов. Каждый хочет быть уверен в своём выборе и получить полный набор обоснований и доказательств правильности решения. Некоторые Заказчики просят рекомендательные отзывы после схожих проектов, кому-то достаточно просто немного углубиться в суть вопроса и понять глубину нашего понимания ситуации, а кто-то хочет проверить всё на деле.

О том, насколько велика может быть недоверчивость Клиентов и как её сделать своим союзником – наша сегодняшняя история.

Мы достаточно давно занимаемся управленческим консалтингом для того, чтобы забыть о том, что такое «нормированный рабочий день», «обеденный перерыв» или «отпуск». Когда мы заняты и увлечены проектом, то всё возможное время мы уделяем ему: быстрые обеды в перерывах между встречами, два внешних аккумулятора для телефона, 25 часов в сутках... Как-то раз после одной встречи мы решили перекусить рядом с офисом Клиента, который находился в очень оживлённом месте в центре Москвы. В радиусе пятиста метров было с десяток других офисных зданий, и мы с трудом смогли найти свободное для обеда место. В ожидании нашего заказа, мы обсуждали прошедшую встречу, делились мнениями и ощущениями, набрасывали идеи и возможные пути решения вопроса. Пока мы разговаривали, мужчина за соседним столом, казалось, больше был увлечён нашей беседой, чем своим стейком. Закончив есть, он встал из-за стола и подошёл к нам. «Вы верите в совпадения?» - спросил он. По нашим лицам он понял, что его вопрос требует некоторого уточнения. «Я невольно слышал часть вашего разговора и та ситуация, которую Вы обсуждали, похожа на мою. У меня тоже есть руководитель, чьими результатами я недоволен. Я думаю о нем уже достаточно давно и многое перепробовал. Сегодня после обеда я собирался пригласить его к себе и сообщить, что он уволен. Но вы так уверенно обсуждали варианты решения подобных проблем,

что я задумался – а вдруг я ещё не всё попробовал? Чем вы занимаетесь, кем работаете? У вас есть время прямо сейчас обсудить со мной мой вопрос?». К такому развитию событий наш профессиональный опыт нас ещё никогда не приводил, и мы с удовольствием приняли приглашение.

Поднявшись в офис, расположенный в соседнем здании, мы оказались в кабинете у нашего соседа по обеду – Операционного директора торговой компании. Уважая своё и наше время, он сразу перешёл к сути вопроса: «Насколько я понимаю, вы занимаетесь консалтингом? Каким именно? Финансовым? Аудит? HR?...». Про то, что существует управленческий консалтинг, наш собеседник услышал от нас впервые. Мы рассказали суть направления, основные вопросы, на которых мы специализируемся, и то, чем можем быть полезны компаниям.

- То есть вы хотите сказать, что заходя в любую организацию, даже не имея достаточного понимания о её специфике, вы можете ей чем-то помочь?
- Да, если в ней есть кому и чем управлять. Если в ней существует управленческая система и вопросы, требующие решения.
- Я не верю, что без понимания специфики можно сдвинуть с места зависшую проблему. Давайте заключим профессиональное пари: мы подпишем с вами договор на месяц, и если результат будет для меня очевидным, то обсудим варианты дальнейшего сотрудничества, а если нет – я буду спокойно знать, что всегда был прав, но и ваш гонорар будет уменьшен вдвое?

Суть проблемы заключалась в одном из ключевых руководителей, который не мог выстроить процесс работы своего подразделения, конфликтовал практически со всеми подчинёнными и не укладывался в плановые показатели. Деятельность его Управления действительно была специфической, ранее нам не знакомой, поэтому для пари эта ситуация подходила идеально. Предложив нам чай и пятнадцать минут на размышления, Директор отвёл нас в переговорную комнату.

Начинать любой проект «вслепую», без предварительной диагностики и подготовки – большой риск. Но мы решили сосредоточиться на описании конечного результата, который бы удовлетворил нашего внезапного Заказчика. Вернувшись к нему в кабинет, мы согласовали условия нашего проекта: один месяц, один руководитель Управления и его команда, никакой содержательной экспертизы, сокращение временных потерь в деятельности подразделения, улучшение психологического климата, завершение давно висящего заказа. Контрольный замер – через месяц после окончания нашей работы. Такая ситуация может встретиться раз в жизни – было бы расточительно упустить её.

Уже на следующий день мы были представлены тому самому руководителю Управления. Не сказать, что он встретил наше появления с большим энтузиазмом, но понимая, что стоит на грани увольнения, особого сопротивления оказывать тоже не стал. Была пятница, и рабочий день в подразделении начинался с еженедельного совещания. Атмосфера на нём была очень напряжённой: каждый из выступающих по очереди выслушивал гневную тираду в свой адрес за срыв сроков, ошибки в работе, простой товара и за многое другое - пять минут позора досталось каждому... Таких совещаний мы давно не видели. По его окончанию мы зашли к Начальнику и спросили о том, как же он управляет своими людьми? «Всё просто. Каждый и так знает, что ему делать: план озвучивается на общем совещании, я передаю его им, еженедельно мы встречаемся и сравниваем план с фактом. Кто не справился –

штраф. У каждой ошибки есть своя фамилия». Спросив, насколько он оценивает результативность такого подхода, мы предложили немного изменить характер его управленческого поведения. Для начала мы вместе составили график встреч Руководителя с подчинёнными в течение недели и предложили задавать им всего три вопроса. Без криков, без претензий, без упреков. Только простые управленческие вопросы. Понимая, что рисковать ему всё равно нечем, Руководитель согласился.

Встречи первой недели прошли под нашим чутким наблюдением и контролем: мы заранее договорились о том, что будем присутствовать на них и препятствовать «скатыванию» в привычный формат общения. Еженедельные совещания мы тоже немного видоизменили: из отчётно-обвинительных они перестроились в командно-проблемные. Вторая неделя прошла значительно лучше, сотрудники начали «поднимать голову», некоторые даже стали проявлять инициативу. Руководитель и сам включился, стал давать ценные рекомендации и указания, процесс ожил и явно сдвинулся с мёртвой точки. В конце нашей работы нам оставалось только наблюдать за изменившимся темпом и настроением сотрудников. Понимая, что для нас результат явно заметен, нам предстояло дождаться оценки Заказчика.

Спустя месяц мы пришли к нашему Клиенту и спросили, изменилось ли что-нибудь за последние два месяца в его компании? «Управление стало похоже на команду, двое сотрудников забрали назад свои заявления об увольнении, руководитель проснулся от «спячки», стал понимать, что он, оказывается, не последняя причина результатов подразделения, мы закрыли тот старый проект, решения перестали «подвисать в воздухе». Не знаю, что вы с ним сделали, но у меня теперь есть идеи, как можно использовать и его подразделение и вашу работу в будущем». Наш риск оказался оправданным.

Мы получили свой гонорар в полном объёме. И в который раз убедились, что успех руководителя и его подразделения во многом определяется слаженной командной работой. Если руководитель сумеет создать команду, которая способна и готова вкладываться, – успех неизбежен.

P.S. Первого декабря отмечается Всероссийский день хоккея. Хоккей – командная игра, а настоящий управленец в решающий момент готов взять на себя игру или отдать «голевую передачу» коллеге. И если он хочет победы, то не боится ответственности, ведь «трус не играет в хоккей!».