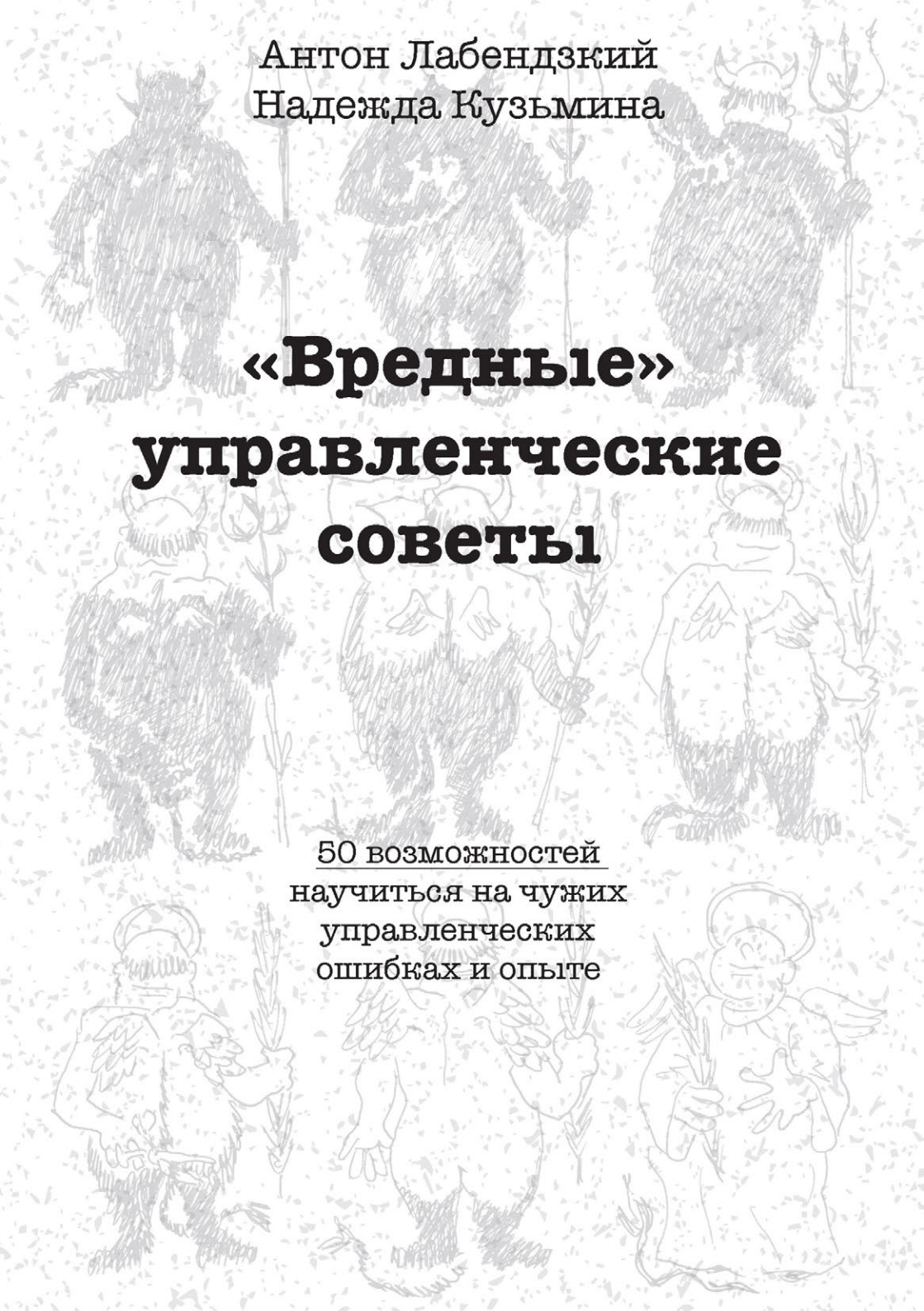




Антон Лабендзкий
Надежда Кузьмина

«Вредные» управленческие советы

50 возможностей
научиться на чужих
управленческих
ошибках и опыте

Антон Лабендзкий
Надежда Кузьмина

«Вредные» управленческие советы

50 возможностей
научиться на чужих
управленческих
ошибках и опыте

Москва, 2018

УДК 65.0
ББК 65.290
Л92

Лабендзкий, А. А.

Кузьмина, Н. В.

Л92 «Вредные» управленческие советы / А.А. Лабендзкий
Н.В. Кузьмина. — М. : Де`Либри, 2018. — 386 с.: [51] ил.

ISBN 978-5-4491-0003-0

Книга «Вредные» управленческие советы — это калейдоскоп историй, написанных консультантами-практиками о решении бизнес-задач, стоящих перед организациями. Авторы приглашают читателя за кулисы профессии консультанта по управлению, из которых можно посмотреть на сцену — организацию, где главными героями являются руководители с их типичными проблемами, заблуждениями и иллюзиями, ошибками и победами. Эта книга будет понятна и близка руководителям и собственникам бизнеса, которые смогут задуматься о себе через опыт других — таких же, как они сами. Помимо этого, книга прольёт свет на то, кто такие консультанты по управлению, как и чем они могут помочь в решении организационных задач. Книга написана простым языком и рассчитана на самый широкий круг заинтересованных вопросами управления читателей.

УДК 65.0
ББК 65.290

© Лабендзкий А. А., Кузьмина Н.В., текст, 2018

© Лабендзкий А. Б. иллюстрации, 2018

ISBN 978-5-4491-0003-0 © Издание, оформление. Де`Либри, 2018

50 + 1 «НЕ»-выдуманная управленческая история

0	{ Консультантами рождаются или становятся? }	15
1	{ Изменения без изменений }	23
2	{ Консультанты- волшебники }	29
3	{ «Тот самый» руководитель }	35
4	{ Завоевание мира }	41
5	{ Бизнес-мода }	47
6	{ Доброта руководителей }	55
7	{ Заглянуть за горизонт }	61
8	{ Авторитет руководителя }	67

9	{ Управленческая слава }	73
10	{ В погоне за клиентом }	81
11	{ Управленческая иллюзия }	87
12	{ Отчёт-НО-сть }	93
13	{ Организационное здоровье }	99
14	{ Всех аттестовать! }	105
15	{ Вакансия хорошего человека }	113
16	{ Ничего, потерпите! }	119
17	{ Есть ли смысл? }	127
18	{ Что-то ещё }	135
19	{ Будь готов! }	143

20	{ Предприниматель VS Руководитель }	149
21	{ Управленческие хитросплетения }	155
22	{ Бизнес-ценности }	161
23	{ Женщины в управлении }	169
24	{ Внутренняя конкуренция }	175
25	{ Применить нельзя заменить }	183
26	{ Бизнес-династия }	191
27	{ Тепличные лидеры }	197
28	{ Операторозависимый метод }	203
29	{ Казаться, а не быть }	211
30	{ Бенефис руководителя }	219

31	{	Проповедник	}	227
32	{	В добрый путь!	}	235
33	{	Управленческое одиночество	}	243
34	{	Внешний фактор	}	249
35	{	Путешествие во времени	}	255
36	{	Управленческое счастье	}	263
37	{	Мискоммьюникейшн	}	271
38	{	Сердце не обманешь	}	277
39	{	Улыбайтесь, Господа!	}	283
40	{	Семь раз отмерь!	}	291
41	{	Рецепт успеха	}	299

42	{ Со своим уставом... }	307
43	{ Я известный мастер... }	315
44	{ Учение – свет! }	323
45	{ Интуиция руководителя }	331
46	{ Консультанты. Не коллекторы }	339
47	{ Командная игра }	347
48	{ Художника обидеть может каждый }	357
49	{ Мы делили апельсин... }	367
50	{ Пазл успеха }	377

От авторов

Каждый профессионал рано или поздно начинает считать своим долгом написать книгу. Мы не исключение. Проработав в области управленческого консалтинга более пяти лет, мы утвердились в профессии и в честь своего первого юбилея решили обобщить и осмыслить полученный опыт.

Мы задавались вопросом, а будет ли наш опыт интересен кому-то ещё, кроме нас? Ведь бизнес-литературы выходит очень много, есть книги и по консалтингу, правда, их значительно меньше. Так что нас мотивировало написать эту книгу?

Всё дело в том, что, работая в области управленческого консультирования, мы часто сталкиваемся с непониманием клиентами особенностей нашей профессии. Рынок консалтинга ещё только формируется в России. Нам часто приходится объяснять, что за волшебство представляет собой управленческий консалтинг, какого чуда точно не произойдёт, а откуда в итоге «вылетит птичка».

Наша книга, состоящая из 50 вредных управленческих советов и кратких кейсов, — это приглашение читателя в закулисы нашей профессии, возможность на чужих ошибках и опыте

задуматься о своём бизнесе, о своей роли руководителя, о том, какие вопросы и проблемы можно решить с помощью консультантов по управлению.

Заинтересованный читатель найдёт для себя типичные управленческие иллюзии и мифы, улыбнётся сверхожиданиям руководителей, порадует их успехам, а может быть, задумается над этическими вопросами. Или поймёт, что ему пора обратиться к консультантам. А может быть, описанный кейс натолкнёт его на решение задачи в схожей ситуации.

Над этой книгой мы работали год. Точнее, 50 недель. Каждую пятницу мы вспоминали случай из практики, сочиняли вредный совет по аналогии с Григорием Остером и описывали историю. А чтобы было интересней, мы заглядывали в календарь и выбирали праздник или значимое событие, которые были созвучны нашей теме. Так рождались постскрипты.

Осознавая ценность времени, мы старались сделать каждую историю максимально ёмкой и достаточно короткой, понимая, что наш читатель, заинтересовавшись темой, найдёт для себя возможность продолжить поиски и найти необходимые ответы.

Каждый консалтинговый проект — это отдельная маленькая жизнь, из которой мы, консультанты, выходим со своими уроками и опытом. И об этом мы тоже рассказываем. Наши истории можно читать в любом порядке. Начинайте с тех, которые актуальны и интересны для Вас!

Несмотря на то, что все наши истории основаны на нашей практике, нет ни одной истории, которая бы в точности повторила наши проекты — все образы собирательные, мы хорошо понимаем важность конфиденциальности в нашей профессии и можем с уверенностью сказать, что «ни один клиент не пострадал». Все совпадения случайны.

Если наша книга заставит Вас задуматься, улыбнуться, но, главное, понять, что консультанты — это не те, кто говорят на непонятном языке со своими клиентами, приносят много бумаг и ходят с важным видом, а те, кто помогают решать конкретные задачи бизнеса, мы будем считать, что наша задача выполнена.

С уважением,
Антон и Надежда

История № 0

Консультантами
рождаются или
становятся?

Консультантами рождаются или становятся?

Если ты решил, что тесно
Стало в офисе и целях,
Если каждый новый «подвиг»
Брат-близнец всех остальных —

Не смотри на трусов беглых,
Не вставай с нагретых стульев —
Продолжай вгрызаться в недра,
Крепче хватка — меньше риск!



Мы подумали и решили, что будет правильно, если наша первая, а точнее, нулевая история будет посвящена тому, как мы пришли в профессию консультанта по управлению. Сейчас, по прошествии времени, нам кажется, что всё сложилось правильно, иначе и не могло. Однако, до того момента, как мы это осознали и приняли свой профессиональный выбор, мы прошли большой путь. О нём и расскажем.

Примерно пятнадцать лет назад мы оба закончили разные факультеты МГУ (экономический и психологический) и стали работать в крупных компаниях. В какой-то момент наши профессиональные пути пересеклись, и мы стали работать вместе, занимаясь обучением руководителей. Обучение в компании — это такая область, которая позволяет увидеть многие организационные сложности. Но только инструментами обучения эти проблемы решить нельзя. Параллельно с работой мы постоянно развивались, получая новые знания и навыки в области организационного развития, коучинга, бизнес-обучения и практической психологии. Эти знания переполняли нас и рвались наружу.

Работа внутри крупной компании давала очень многое: понятные перспективы, общение с коллегами, возможность реализации

интересных проектов. Но были и ограничения: в крупных компаниях у каждого подразделения есть свои области ответственности и ограничения по функционалу. В какой-то момент мы стали понимать, что для решения проблем компании необходимо объединить усилия нескольких подразделений, всей команды. Наверное, это был как раз тот момент, когда мы стали смотреть на организацию как на целое, выходя за рамки той области, которой непосредственно занимались. Но решать проблемы организации как целого, находясь внутри её, — задача крайне сложно реализуемая. Из самых лучших побуждений мы вникали в смежные процессы и задавали вопросы, пытались понять суть разных организационных процессов и явлений. Это нравилось далеко не всем нашим коллегам. А наш интерес к развитию организации как целого организма только увеличивался.

В какой-то момент наши профессиональные пути разошлись, и каждый из нас делал попытки найти работу своей мечты — ту, которая позволила бы реализовать способности и потенциал. На одном из собеседований, когда один из нас уточнял будущий функционал и задавал вопросы, рекрутер дал интересную обратную связь: «Знаете, Вы прямо как консультант какой-то рассуждаете!» Спасибо ему за эти слова!

Работу мечты внутри компании мы так и не нашли, зато мы нашли свою профессию. В какой-то момент наши профессиональные пути снова сошлись, и мы решили подумать, что мы можем сделать с тем багажом, который у нас есть. На тот момент у каждого из нас за плечами было более пяти лет управленческого стажа, опыт реализации крупных проектов, опыт в области обучения и опыт успешной совместной деятельности. А это немало! Плюс на двоих у нас было семь образований и повышений квалификации. Мы хорошо понимали, что наш опыт, знания, качественная совместная работа обязательно найдут применение.

Мы перебирали разные области, пока не вспомнили слова рекрутера о том, что мы похожи... на консультантов! И решили повнимательнее присмотреться к этой профессии.

Для того, чтобы начать, — нужно начать. Сделать шаг и понять, своё это или нет. Мы рискнули и сообщили всем своим знакомым о том, что начинаем заниматься консультированием. Как мало тогда мы знали о профессии консультанта, но как много в нас было решимости и уверенности, что всё обязательно сложится! Наш первый проект закончился на удивление для нас самих очень успешно и повлёк целый ряд

новых проектов. Немного освоившись, мы стали изучать консалтинговое сообщество и нашли Школу консультантов по управлению профессора Пригожина. Аркадий Ильич дал нам базу и основу профессии консультанта. Закончив обучение, мы почувствовали профессиональную уверенность и готовность продолжать развиваться в профессии. Параллельно с этим обучением мы вступили в профессиональные сообщества консультантов, которые помогли нам освоиться и продолжать развиваться в профессии.

Со временем опыта становилось больше, мы совершенствовали свои навыки и создавали свой инструментарий. Каждый новый проект был неповторим, но со временем мы всё больше и больше понимали особенности функционирования компаний и типичные управленческие сложности. За время, которое мы работаем в этой профессии, мы столкнулись более чем с тысячей руководителей разного уровня – это акционеры и собственники бизнеса, генеральные директора, члены управленческой команды и руководители среднего звена. Оглядываясь назад, мы осознаём, насколько нам интересно и важно работать с руководителями – теми, кто готов брать на себя ответственность за результат, за своих подчинённых, за принятие сложных решений. И наша задача как консультантов – помогать

сильным стать ещё сильнее, развивать их лидерский и управленческий потенциал. И теперь мы больше не задаёмся вопросами, как применить наши знания и опыт, мы отчётливо понимаем, что всё, что было до консалтинга, было очень своевременно и необходимо.

Занимаясь управленческим консультированием более пяти лет, мы понимаем, что это та профессия, которая требует постоянного развития. Готовность учиться и меняться — одна из ключевых компетенций успешного консультанта. Мы готовы учиться и делиться своим опытом с коллегами и клиентами, потому что нашли профессию, в развитие которой готовы вкладываться. Мы больше не работаем в привычном для большинства людей смысле этого слова. Консалтинг стал профессией и образом жизни и мышления. Об этом — в наших историях.

История № 1

Изменения без
изменений

Изменения без изменений

Если ты с утра собрался
Перестроить всё в отделе,
Развести функционалы
И обдумать всем бюджет,

Подыши, полей цветочки,
Поругайся с секретаршей,
Поподписывай бумажки —
И к обеду всё пройдёт.



Одним из первых уроков, который мы извлекли, был следующий. Вне зависимости от сферы применения своих консалтинговых талантов, стажа в профессии, высокой удовлетворённости результатами своего труда консультант обязан быть готов ответить на единственно важный вопрос: «А где, собственно, Костя?!».

А дело было так. Мы получили заказ на изменение организационной структуры. Надо сказать, что разработка оргструктуры по разным причинам часто воспринимается первым лицом компании как некий ритуал, несущий сакральный смысл. Живое участие первого лица гарантировано! Обратная связь будет непременно!

Запрос звучал, как нам тогда казалось, вполне понятно и логично: «Повысить управляемость компании, выстроить центры ответственности, убрать задвоение функционала, не обращать внимания на личности, сделать «правильную» структуру, чтобы и работать удобно было, и руководить». И да, мы поверили и приступили. Интервью, моделирование процессов, изучение деятельности компании, подготовка вариантов, аргументов, описание новой модели... Мы вложили в эту работу всё, что знали

и умели на тот момент. И всё, чему успели научиться в процессе. Мы гордились своим результатом! И победно, готовые ответить содержательно на любой вопрос, пришли показывать итоговый вариант.

Заказчик внимательно посмотрел, задумался, с минуту помолчал и задал один вопрос: «А где Костя?!». В этот момент мы потеряли дар речи! «Не обращать внимания на личности — это же Ваши слова», — единственное, что крутилось тогда в голове. Непривычная структура была отправлена сначала «на карантин», а потом — на доработку. Мы переделывали структуру по комментариям заказчика шесть раз, и с каждым разом она всё больше и больше напоминала... старую структуру! Так мы первый раз столкнулись с запросом «сделайте «правильно», только ничего не меняйте!».

Нам, как консультантам, этот опыт помог создать инструмент оценки готовности первого лица и управленческой команды к проведению реальных, а не декларируемых изменений. Мы поняли, насколько важно оценить эту готовность на старте, а лучше — до старта! Потому что «я хочу» и «я буду» — порой совсем разные истории.

Эта оценка важна и консультантам, и руководителям. Первым — чтобы не работать на корзину и не создавать модели и документы, которые будут пылиться в шкафу, а вторым — чтобы идти вперёд с широко открытыми глазами, закатанными рукавами и пониманием дальности и сложности предстоящего маршрута. Кстати сказать, с тем заказчиком в результате работы над разными проектами мы пришли к «правильной» оргструктуре, но на это ушло три года последовательных изменений. И это был ещё и урок про то, сколько времени проходит от бумажной модели до внедрения — никто не отменял текущих задач, штатных ситуаций, внешней и внутренней динамики, которые мешают «уже вчера» получать быстрые результаты.

Консалтинг несёт с собой изменения, дисбаланс, нарушает сложившийся организационный гомеостаз, вызывает сопротивление. Это нормально. Ненормально, когда этого не происходит. Значит, и изменений не произойдёт! И перед тем, как решиться на изменения, мы хотим посоветовать всем руководителям честно наедине с самими собой ответить на вопрос: «Я хочу это делать и буду это делать, или я хочу продолжать этого хотеть?». Консалтинг нужен и эффективен в тех компаниях, которые оценивают последствия неизменения негативнее, чем

дискомфорт от предстоящих изменений. А пока ситуация позволяет не меняться — можно не меняться и руководствоваться нашими вредными управленческими советами.

P.S. Считается, что 13 января 1703 года, по указу Петра I, вышел в свет 1-й номер российской газеты «Ведомости»! Пусть во встреченных вами печатных словах будет больше доходчивости, позитива и смысла!

История № 2

Консультанты- волшебники

Консультанты-волшебники

Если, сидя на работе,
Ты наткнулся на проблему,
Срочно все бросай занятия
И зови секретаря.

Пусть находит консультантов,
Чтоб решали все вопросы,
Только мы им не поможем —
Мы им платим не за то.



Каким бы серьёзным бизнесом ни занимались руководители, с какими бы обстоятельствами они ни сталкивались, большинство из них верят в чудо: по-детски наивно, по-управленчески настойчиво. Наверное, это правильно, ведь недаром говорят, что каждому — по вере. Нужны сверхрезультаты — будут и сверхожидания.

Руководители редко видят в этом проблему. Проблема возникает у нас, консультантов, когда мы понимаем, что чуда ждут именно от нас. Радости это не вызывает, а вот опасения за результаты проекта появляются.

Иногда с приходом консультантов руководители расслабляются — чуду быть! Возникает такое ощущение, что заходит консультант-волшебник, а у него в консалтинговом сундучке волшебная палочка. Взмах — и случается управленческий инсайт, да такой, что всё вокруг меняется: появляются новые цели, смыслы и открытия. Ещё взмах — и теплеет организационный климат, загораются глаза у сотрудников, возрождается внутренняя мотивация и сверхлояльность. Новый взмах — появляются и выстраиваются бизнес-процессы, регламенты, правила, KPI — кому чего не хватает!.. И контрольный взмах — растут продажи, увеличивается рентабельность, а клиенты борются между собой за право считаться постоянными!

Очень тонкий момент: мастерство консультанта заключается в том, чтобы, с одной стороны, сохранить ожидания руководителей, а с другой — заземлить их и, не коснувшись веры в чудо, без жалости разрушить веру в волшебные таблетки, экспресс-технологии и мгновенные изменения. С чудом, как и с импровизацией, лучшее — то, которое хорошо подготовлено. Вот и внутри каждого чуда сидит маленький ТУЦ — Труд-Упорство-Целеустремлённость.

Мы часто в работе приводим спортивные метафоры. Большие достижения и победы в спорте невозможны без длительных тренировок, многократных попыток, приложения сверхусилий. И только потом, как итог — награды, медали, кубки, рекорды. Чем больше спортсмен тренируется, тем больше ему везёт! Так же и в бизнесе. Консультант может поработать над техникой, составить план тренировок, скорректировать систему питания, воодушевить на победу, но он не выступит за Вас на соревнованиях. Это Ваш забег и Ваша дистанция! И там, впереди — Ваша медаль и Ваша победа.

Единственно работающий вариант, который приводит к результату, — партнёрство консультанта и руководителя, основанное на доверии. Консультантов не надо бояться, их не надо превозносить, в них не надо верить,

как в волшебников. С ними важно СО-ТРУДничать, т. е. совместно трудиться.

Но партнёрство и доверие — они ведь тоже не вдруг, не чудесным образом появляются. Мы точно не забудем случай, когда, обсудив с заказчиком запрос, наметив перечень работ и заключив контракт (а заняли эти процедуры месяца два), заказчик на первой рабочей встрече сказал: «А теперь, когда мы с вами работаем, я могу сказать вам правду». Что говорить — посмеялись, поменяли пару приложений в договоре, скорректировали программу работы и начали подготовку к большому соревнованию за место на рынке. Изменения неизбежны, и если консультант прошёл проверку «свой-чужой», а заказчик перестал скрывать «анамнез» — дело будет. Дело, не чудо.

Дорогие руководители, вспомните, что говорил кот Матроскин: «Совместный труд для моей пользы... он объединяет!». А тем руководителям, которые пока не дошли до мудрости Матроскина, мы советуем продолжать читать наши вредные советы с карандашом.

Р. С. 20 января в Сан-Себастьяне отмечают Тамборраду — день ударников и ударных инструментов. Мы желаем всем руководителям освоить чудесный марш: ТУЦ-ТУЦ-ТУЦ-ТУЦ... И вперёд — навстречу чуду!

История № 3

«Тот самый»
руководитель

«Тот самый» руководитель

Если вдруг твоя команда
Натолкнулась на проблему,
Ты не вздумай помогать им,
Обучать ещё чему.

Сразу всем ищи замену,
Засиделись, дармоеды!
С рынка точно будут лучше,
Замечательней твоих.



В прошлой истории мы писали про сверхожидания руководителей от консультантов. На этот раз мы поговорим про сверхожидания от сотрудников, а точнее — про распространённую среди руководителей иллюзию, что где-то на бескрайних просторах рынка труда есть тот единственный кандидат, удивительный, уникальный, который может и сделает. Ведь «нет пророка в своём отечестве!».

А теперь история. Пару лет назад мы работали с одной интересной организацией, занимающейся социально значимым делом в масштабе всей страны. Сердцем компании являлась технология, аналогов которой в мире нет. И стояла понятная задача — реализовать все возможности этой уникальной технологии и подарить миру очередной Xerox, Teflon или Wi-Fi.

Управление осуществлялось советом директоров с привлечением представителей инвесторов. Многочисленные попытки найти согласие по операционным вопросам наталкивались на непреодолимые стратегические противоречия. Но несмотря на разногласия, надежда на «того самого» грела управленческие души совета директоров. «Тот самый» предстал перед ними в образе исполнительного директора.

Окрылённые единодушием топ-менеджеры радостно встретили героя и стали ждать от него подвигов.

Принятие героем полномочий больше напоминало анекдот:

- Штурман, приборы!
- Двести!
- Что двести?
- А что приборы?

Вера совета директоров и стратегический карт-бланш были полностью освоены новым руководителем и привели к тому, что в течение двух месяцев он сменил более пятидесяти процентов персонала. По законам жанра чары с совета директоров спали под бой курантов — к отчётному периоду, когда они обнаружили затоваренные склады, перебои с производством и нули в отчётах о продажах. С наилучшими пожеланиями «тот самый» был возвращён рынку труда.

Разочарование, основанное на очаровании, было сильным. Но вера, что где-то на бескрайних просторах рынка труда продолжает ждать «тот самый — настоящий», оказалась незыблемой. Спустя полтора года и четыре исполнительных директора компания обратилась

к консультантам за помощью в разработке... «самоуправляемой системы администрирования». Вера в «того самого» была перенесена с одушевлённого человека на систему, которая уж точно не подведёт!

После долгого обсуждения сложившейся в компании ситуации было решено начать со стратегических вопросов, но это уже совсем другая история.

P. S. 27 января — день рождения Льюиса Кэрролла. «Алиса в стране чудес» — вообще-то уникальный сборник управленческих афоризмов. Вот представьте, если бы эти слова говорила не Алиса, а ищущий сотрудника руководитель: «Встретить бы кого-нибудь разумного для разнообразия!..». Дорогие руководители, находите своих сотрудников, цените их, любите своё дело, читайте наши советы и ~~никогда так не делайте!~~

История № 4

Завоевание мира

Завоевание мира

Если каждый понедельник
Все тебя боятся очень,
Значит, знают, что намерен
Ты продумывать концепт.

И теперь у всех неделя,
Чтобы, все дела забросив,
К пятнице, теперь уж точно,
Захватить полрынка враз!



Продолжаем. В прошлой истории мы писали про компанию, в которой за полтора года сменилось четыре исполнительных директора. 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 был на быстрые и безошибочные решения, так как времени на эксперименты не оставалось. 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 навещался в компанию, раздавал новые

поручения, отменял старые, 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 исполнителей директоров.

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

Р. С. 3 февраля 1966 года советская станция «Луна-9» впервые осуществила мягкую посадку на поверхность Луны и передала первую фотопанораму. Этому успеху предшествовало 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.

История № 5

Бизнес-мода

Бизнес-мода

Если ты в своей конторе,
Проходя по кабинетам,
Вдруг увидел очень важный
И налаженный процесс,

Срочно всех заставь по новой,
Современной бизнес-моде,
А не так, как всем удобно,
Перестраивать его!



Был период в нашей практике, когда мы длительное время сталкивались с однотипными запросами заказчиков. Похожие компании, примерно одинаковый этап развития. Ключевые задачи — те, которые связаны с оптимизацией и повышением эффективности. Было понятно, чем вызваны эти запросы, но мы даже как-то застучали и приуныли. И захотелось нам встретить заказчика, который внедряет что-то новое, не боится кардинальных изменений, готов к риску. Недаром говорят, что с желаниями надо быть аккуратнее. Наше сбылось. Но очень своеобразно.

К нам обратился заказчик, который хотел всего и сразу. Так и обозначил:

— Нам нужно всё-всё поменять! Все существующие процессы усовершенствовать. Вот мы и SAP уже внедряем, и с консультантами два года работали, но они всё, что могли, уже предложили. Они себя исчерпали. Нам нужны новые подходы и методы. Мы сейчас вторые на рынке, а хотим быть лидерами! И учтите, если вам есть, что нам предложить, то мы хотим долго работать с консультантами, постоянно внедрять изменения, самое последнее из того, что есть у вас в России.

Компания находилась на территории СНГ и входила в тройку лидеров, занимаясь дистрибуцией. Ее собственник, он же руководитель,

жил будущим и очень верил в идеи. Само наличие идеи и её потенциал он считал намного важнее последующей реализации.

После проведения диагностики компании нам стало понятно, что изменения действительно нужны. Компания работала на рынке 20 лет, была построена по семейно-дружественному принципу, с авторитарным стилем управления («Государство — это я!»), одновременно напоминая и армию, и приют. Сотрудники прекрасно понимали своего руководителя и с реализацией идей не спешили. Зачем осваивать что-то новое, когда это скоро надоеет или устареет? Они эффективно расходовали свои силы. Без напряжения поддерживали то, что работает. Не спорили с идеями и нововведениями. Просто не делали. И консультантам открыто говорили: «То, что вы предлагаете, нам интересно, но работать не будет. Мы точно знаем. Такие, как вы, у нас уже были. У них не получилось».

Наши рекомендации собственнику вряд ли можно было отнести к разряду инновационных. Напротив, значительного усиления и изменения в компании требовала система управления и работа с персоналом, но методы, которые мы предлагали, собственнику не нравились. Собственник про них знал. А то, о чём собственник знал или слышал раньше, не могло считаться

инновацией. Это казалось слишком банальным и точно не для «будущих лидеров». Мы пошли другим путём.

Огромный интерес вызвало отражение бизнес-модели компании. И сама работа над ней, и результат — на одном листе, собственник был в восторге! Но не от того, что это полезный инструмент для анализа бизнеса, под который мы настроили управленческую отчётность, а потому, что на одном листе в модной программе разными цветами была отражена вся модель его бизнеса. Красивая модель заняла почётное место в кабинете на стене, но наши расчёты не оправдала. Мы планировали через бизнес-модель повторно поднять вопросы об имеющихся сложностях в организации и путях изменений. Для заказчика это было уже неинтересным. Про сложности он слушать не хотел. Модель понравилась своим наличием и нашла применение, став бизнес-картиной. Более того, собственник пообщался с партнёрами и компаниями-клиентами — ни у кого такой не было. Инновация ли это в понимании нашего клиента? Да. Сожалея об оставшемся нереализованным потенциале бизнес-модели, мы стали двигаться дальше.

А дальше мы с собственником пришли к компромиссу. Мы будем работать над скучными и понятными вещами, необходимыми

компании, — целями, стратегией, планированием, изменением мышления и компетенций управленческой команды, но методы будем использовать самые инновационные. Постепенно, в основном с помощью новой визуализации проверенных и понятных инструментов, нам удалось сформулировать и цели, и стратегию развития. Мы заинтересовали и включили команду руководителей, заразив её идеей изменений. Дело дошло до формальных управленческих инструментов и изменения организационной структуры. Тут собственник стоял на своём твёрдо:

— Что вы мне предлагаете?! Мы лидеры. Нам обычная структура, как у всех, не подходит. Сделайте мне как минимум трёхмерную организационную структуру, включите туда клиентов, придумайте что-то такое, чего нет.

— Бумага, конечно, всё стерпит. Работать как потом будете?

— Потом и разберёмся.

Мы заново прочувствовали смысл истории про семь перпендикулярных красных линий, и в сложные моменты с заказчиком вспоминали слова: «Я всё могу. Я могу абсолютно всё. Я профессионал».

Загоревшаяся идеей изменения управленческая команда начала постепенно остывать

и возвращаться в своё привычное состояние «Оставьте нас в покое!». Наш проект буксовал. SAP тоже буксовал. Ресурсы компании сокращались, всё чаще происходили срывы сроков по контрактам и другие сложности с поставщиками и партнёрами. Компания не могла удерживать прежний уровень низких цен, конкуренты стали демпинговать и забирать долю рынка. Благоприятная конъюнктура, позволяющая эксперименты с нововведениями, закончилась. Спустя полгода непрерывной инноватики по всем бизнес-направлениям собственник очнулся, посмотрел отчётность и позвонил нам со словами: «Подожждём с инновациями, у меня рентабельность упала в 1,5 раза. Надо срочно что-то делать. Только понятными способами, на эксперименты нет ни денег, ни времени. Давайте работать». И вот он снова — обычный рабочий запрос. Но нам уже не скучно. Мы увидели, как идея новизны чуть не разорила бизнес нашего клиента. И началась другая работа. Своевременная, потому что тянуть было нельзя. И все это понимали. И был результат. Сейчас нам интересно, станет ли это уроком руководителю, важен ли ему этот опыт теперь, когда компания вернула свои позиции, появились ресурсы, а вместе с ними — возможность новых необдуманных «инновационных» экспериментов. Поживём — увидим.

Р. S. 10 февраля традиционно отмечается день рождения утюга. С момента первого упоминания о нём прошло почти 400 лет. Конечно, за это время утюги изменились и заметно усовершенствовались. Неизменным осталось то, что этот предмет используется для глажения белья. Потому что принцип, заложенный в его основу, работает. Совершенствуется сам предмет. Дорогие руководители и собственники, думая об инновациях и современной бизнес-моде, вспомните про утюг. Контрольно.

История № 6

Доброта
руководителей

Доброта руководителей

Если хочешь, чтоб в отделе
Все тебя зауважали, —
Проводи все совещанья
В понедельник в семь утра.

Пусть поймут, что ты всё знаешь
Про здоровый образ жизни
И про утренние пробки —
Доброту твою не скрывать!



Как консультанты мы видим, что личность руководителя очень по-разному влияет на процессы и атмосферу в организации. Некоторые руководители работают «личностью», некоторые стараются её скрыть. Но она всегда проявляется. Две короткие истории.

История первая. Знакомимся с компанией. Женщина-руководитель рассказывает нам о своём коллективе, который она любит как семью, заботится о нём, знает всё о жизни каждого сотрудника. Казалось бы, не руководитель — мечта! Компания небольшая, начинаем работать и выясняются интересные подробности. Например, в неделю проводятся два совещания: первое — в восемь утра в понедельник, второе — в восемь вечера в пятницу, ведь «важно с самого начала рабочей недели создать настрой на работу, а в конце рабочей недели — подвести итоги». «Всё равно ведь пробки, а мы их здесь за делом и пересидим!» — это про пятницу. Про понедельник: «Вставать ВСЕМ надо рано. Я, когда начала рано вставать, у меня жизнь поменялась, столько всего стала успевать! Вот и мои тоже ДОЛЖНЫ понять это! Ничего, втянутся, оценят со временем».

В регионе, где находится компания, с работой непросто, сотрудники это знают и терпят. Семьи тоже терпят, потому что все праздники

РАБотники встречаются в коллективе, «укрепляя командный дух». В кабинетах очень холодно, кондиционеры закреплены на 18 градусах и зимой, и летом. Почему? Так же думается лучше! А что сотрудники болеют постоянно — это потому, что ленятся утром зарядку делать, не закаляются. Руководитель старается этот недостаток на субботних спартакиадах исправить. И так ей обидно, что вместо благодарности в коллективе тяжёлая атмосфера и, несмотря на сложности рынка труда, высокая текучка. «Люди неблагодарные, не умеют ценить то, что для них делают. Но я не сдаюсь. Работаю НАД ними... А те, что уходят... Так это предатели уходят, и хорошо, что уходят, зачем в таких неблагодарных вкладываться?!» И ведь искренне верит руководитель, что всё, что она делает, она делает во благо! При столкновении с каждым новым «благом» мы вспоминали про дорогу, вымощенную добрыми намерениями.

И вторая история. Крупная компания с офисом в центре Москвы, руководитель на вид человек суровый и немногословный, улыбается редко. Бывший военный. Пользуется огромным уважением в коллективе. Мы сразу не могли понять однозначность его авторитета. Но очень скоро стали свидетелями интересного случая.

Была середина мая. Тёплый день. Мы сидели в его кабинете и обсуждали ход проекта. Окно было открыто и доносилось мяуканье. Мы даже пошутили, что март прошёл, а кошки всё не успокоились. Но тут он попросил прерваться, подошёл к окну, вернулся за свой стол, позвонил секретарю и дал два поручения: 1) освободить стоянку от машин; 2) вызвать машину с вышкой. Оказалось, на дереве сидел и мяукал маленький чёрный котёнок, который забрался и никак не мог самостоятельно слезть.

Наша рабочая встреча продолжалась, как будто и не было эпизода с котёнком. Когда подъехала машина, он снова прервался, спустился на улицу и стал лично руководить операцией по спасению кота, забрал его, расплатился с водителем и вернулся в кабинет. В приёмной, передав секретарю испуганного зверя, сказал: «Пожалуйста, возьмите в столовой молока, накормите и оставьте у себя до вечера, вечером я его заберу». И вернулся к работе. Он был готов продолжать с того вопроса, на котором мы прервались, как будто ничего не произошло. Видя наше замешательство, сказал: «Собаки загнали, много у нас здесь собак бегают. У меня 15 лет кот жил. Ушёл в прошлом году. Вот судьба, наверное». И улыбнулся.

Его сотрудники рассказывали нам потом, как он помогал им в сложные периоды жизни, но не словами и сочувствием, а поступками. Конкретно и по делу. И не ждал оваций и благодарности.

Когда мы слышим от руководителей, что «очень сложно сделать сотрудников лояльными, пробудить их мотивацию, заработать авторитет», мы вспоминаем его. Мы много с ним работали и многому научились, наблюдая за его взаимодействием с сотрудниками и подходом к решению проблем. И мы ещё не раз про него напишем, потому что это большая удача — встретиться с таким руководителем и с таким человеком.

P. S. 17 февраля — международный день спонтанного проявления доброты. Мы хотим предостеречь руководителей от желания «догнать и причинить добро» и пожелать, чтобы количество добрых намерений совпадало с количеством добрых дел. Благодарности ждать не придётся.

История № 7

Заглянуть за горизонт

Заглянуть за горизонт

Если ты решил в надежде
Заглянуть за горизонты
И найти в «Туда-Где-Лучше»
Свой извилистый маршрут,

Триста раз сперва подумай!
Рассмотри все «за» и «против»
И послушайся «экспертов»:
«Меньше планов — больше сил!».



Пришло время написать о планировании. Наш опыт, в том числе и собственный, показал, что наличие плана никак не гарантирует его выполнения, зато отсутствие плана переводит вопрос достижения результатов в категорию вероятности. Поэтому мы, как консультанты, однозначно выступаем ЗА планирование.

В последнее время мы всё чаще сталкиваемся с мнением, что «планы — это пережиток прошлого», что «жизнь слишком динамична», что «невозможно учесть все факторы», что «времени и так нет, чтобы тратить его на планы, которые потом придётся пересматривать», что «нужно быть максимально гибким»... Что делать? У нас есть ответ: планируйте! И есть аргументы. И история.

Однажды, работая с компанией, численность сотрудников которой стремительно приближалась к 2000 человек, мы провели небольшое исследование. И выяснили, что планы на год, полгода и квартал были у всех подразделений, но, конечно, не все их выполняли. При этом ежедневные планы составляли 70% руководителей среднего звена, 45% начальников отделов и только 20% рядовых сотрудников. Как вы думаете, связана ли была среднесрочная эффективность подразделения с привычкой

руководителя составлять план рабочего дня? Связана. Напрямую. Те руководители, которые составляли план на день, чаще выполняли квартальные и годовые планы. А те руководители, которые не составляли ежедневный план, в конце отчётного периода готовили развёрнутые оправдательные документы о том, почему результаты достигнуты не были.

Первое лицо компании и его заместители работали в авральном режиме, хотя каждое утро их секретари приносили им графики встреч на текущий день. Это тоже считалось планированием. В их приёмных часто толпились люди, потому что встречи сдвигались, переносились или отменялись. Топ-менеджеры могли начать «спокойно работать» только с восьми часов вечера. Наши встречи с первым лицом компании тоже начинались в это время, поскольку других возможностей работы над проектом не было. Несколько встреч, назначенных утром или днём, были перенесены. Мы стали работать по вечерам.

Во время очередной встречи руководитель выглядел очень уставшим и просто не мог сосредоточиться на вопросах. Он пожаловался, что ничего не успевает, работает по ночам и в выходные, но нагрузка только растёт. К составлению ежедневного плана он относился крайне

скептически, поскольку ненавидел тот момент, когда утром его помощник заходил в кабинет и приносил ему «план на день». Мы стали смотреть эти «планы». Принцип их составления был следующим: всё время, которое есть, было заполнено встречами и совещаниями. Обед попал в график в том случае, когда был совмещён с внешней встречей... Продолжение работы в таком режиме угрожало не только невыполнением задач, поставленных перед компанией, но и здоровью руководителя.

Всю следующую неделю мы ежедневно находились рядом с первым лицом, фиксируя все его действия в течение дня, анализировали результаты и совместно составляли план на следующий день. В ежедневном плане появился обед, время на «форс-мажор» и «время управленческой тишины», когда руководитель мог обдумать ситуацию, не отвлекаясь на входящие звонки и посетителей. Задача секретаря в этот момент была в том, чтобы ограждать шефа от входящего потока за исключением действительно важных и требующих немедленного разрешения событий.

Постепенно ситуация в компании стала меняться. Уже через 3 месяца наши встречи были перенесены на дневное время, руководитель

стал лучше выглядеть и больше успевать. К каждой нашей встрече он готовил план и список вопросов, которые мы должны решить. Ещё через пару месяцев мы провели обучение управленческой команды по планированию рабочего времени. И даже те руководители, которые и раньше составляли планы, нашли в этом инструменте дополнительный ресурс.

Планировать или нет — выбор каждого. Мы уверены в том, что планирование помогает выработать привычку работать над важным, отсекает ненужные дела, способствует формированию гибкости в условиях многозадачности, разгружает голову и дарит время, которого всегда не хватает. Решайте сами.

P. S. 24 февраля 1466 года в Бельгии состоялся розыгрыш первой лотереи. И с этим праздником мы поздравляем тех, кому планы кажутся скучным и отвлекающим от реальной жизни занятием. Удачи вам!

История № 8

Авторитет
руководителя

Авторитет руководителя

Если ты засомневался,
Не прошло ли уважение,
Не расслабились ли люди —
Посмотри скорей вокруг!

Лучше всяких доказательств —
Заикание у ЗАМа,
Седина у секретарши,
Нервный тик у остальных!



Перед HR-руководителями часто стоит задача повышения привлекательности бренда компании как работодателя. Она понятна и обоснована. Ценные кадры — один из драйверов роста компаний и причина их конкуренции на рынке труда.

Привлечь достойных кандидатов — задача важная. Но ещё одна, не менее важная задача — не потерять ценных сотрудников. Потому что они приходят В КОМПАНИЮ, а уходят ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ. И об этом наша история.

Собственник пригласил нас поработать с одной из его компаний, показатели текучести персонала которой значительно превышали аналогичные по рынку. Компания предлагала рыночную зарплату, медицинскую страховку, современный офис, парковочные места, возможность карьерного роста и индивидуальное обучение. На первый взгляд объективных факторов для высокой текучести не было. Стали разбираться.

Кого искала компания? Инициативных, ответственных профессионалов, с амбициями и «горящими глазами», которые готовы и способны реализовывать новые идеи и внедрять новые практики. Находили. Принимали. Но такие специалисты надолго в организации

не задерживались (хотя организация, теряя рыночные позиции, крайне нуждалась в прорыве и новых идеях).

Попадая в компанию, сотрудники сталкивались с руководителем, стиль управления которого можно охарактеризовать как ультра-авторитарный. Руководитель был нетерпим к критике, не выбирал выражений, общаясь с сотрудниками. Главной ценностью в управлении он считал способность руководителя обеспечить «железную дисциплину» и «беспрекословную исполнительность». Вот несколько его управленческих «секретов», которыми он с нами охотно поделился:

— «Авторитет руководителя — это когда тебя боятся и уважают! Нет авторитета без страха».

— «Чтобы влиять, надо уметь подавлять личность и волю! Ты на работе — будь добр исполнять поручения».

— «Надо хвалить, но редко. Похвалу надо научиться ценить. И заслуживать!»

— «Я как ветеринар точно знаю, когда лечить, а когда усыплять...»

Видимо, руководитель делился своей управленческой мудростью не только с нами, потому что за глаза его так и называли — «ветеринар».

В компании оставались те, кто буквально воспринимал крик: «Бегом ко мне в кабинет! Быстро!». Они верили в абсолютную власть и право руководителя ими распоряжаться и «не знали» или уже «забыли» про то, что не только руководитель выбирает себе сотрудников, но и сотрудник выбирает руководителя. Тюрьма, как правило, в голове.

Разобравшись в ситуации, собственник сменил руководителя компании. Новый руководитель сначала не мог понять, почему его преследует ощущение, что сотрудники компании «вернулись с войны и не могут привыкнуть жить в мирное время». И ему пришлось приложить немало усилий, чтобы сотрудники научились работать, не боясь с ним взаимодействовать.

Р. С. 3 марта 1861 года Александр II отменил крепостное право. Помните популярную в 90-х годах рекламу банка «Империя»?

— Стрижём, Ваше Величество, чтобы не улетели!

— Кормить надо лучше — они и не улетят...

С момента отмены крепостного права прошло более 150 лет. Некоторые руководители и сотрудники об этом забывают — напоминаем!

История № 9

Управленческая слава

Управленческая слава

Если хочешь, чтоб в легенду
Превратилось твоё имя,
Чтобы все тобой гордились
И хотели брать пример,

Всем раздай свои портреты,
Проведи соревнованье —
Пусть по списку все расскажут,
Почему ты их герой!



Главе компании никогда не следует забывать, что он всегда на виду. Любой сотрудник, проработавший хотя бы полгода, с лёгкостью сможет повторить любимые фразы руководителя, его типичные жесты. Сотрудники точно знают, что нравится начальнику, а что вызывает его раздражение. Знают и умеют это использовать.

Те сотрудники, которые определились с дальнейшей карьерой и желанием тоже стать руководителями, будут воспринимать своего шефа либо как пример, достойный подражания, либо как антипример, чтобы никогда не повторять его поступков.

Положительным или отрицательным героем руководитель станет в зависимости от того, как он действует. Потому что именно поступки, а не слова определяют его управленческую славу.

На эту тему у нас две короткие истории. Как обычно, из практики.

Однажды нас пригласили в компанию, расположенную в одном из особняков в центре Москвы. Собственник, он же генеральный директор, жаловался нам на низкую производительность труда, нежелание сотрудников вовлекаться в «общее дело», «потухшие глаза». Наша

задача как консультантов была в том, чтобы найти причины происходящего и реализовать проект по повышению мотивации и эффективности работы.

Довольно скоро мы стали свидетелями двух интересных ситуаций. Как-то после утренней планёрки и сформированного плана действий на день руководитель вышел с чашкой кофе в open-space и долго рассказывал о себе: про спортивное прошлое, бизнес-успехи молодости, катание на лыжах, бабушкины пирожки. Потом он стал осуществлять «мотивационное воздействие» на сотрудников, рассуждая про важность корпоративной культуры, бизнес-ценности и командный дух. Вернувшись к себе в кабинет с уже остывшим кофе, он поднял трубку и вызвал к себе по очереди всех подчинённых с отчётом о статусе данных утром поручений. Позже в разговоре с сотрудниками мы выяснили, что это была нормальная практика работы шефа. Так мы узнали об истинных причинах низкой эффективности.

Вопрос с мотивацией также быстро прояснился. Бизнес компании был связан с масштабными проектами и нерегулярным поступлением крупных сумм. И хотя кассовых разрывов удавалось избегать, выплата зарплаты «день

в день» была редким и приятным исключением. В один из дней, когда сотрудники ожидали денег, руководитель вышел к ним с двумя новостями. Первая — о том, что с получением зарплаты придётся подождать минимум две недели. И вторая новость — предложение порадоваться за него, потому что он купил себе часы, о которых давно мечтал. Причины демотивации тоже можно было больше не искать.

Надо ли говорить, что с этим клиентом у нас не сложился проект? Перейти от слов к делу так и не удалось. Да и не хотелось.

А вот пример совершенно другого подхода. Мы работали в компании, во главе которой стоял авторитарный руководитель, и многократно становились свидетелями громких криков, шумных споров, хлопанья дверьми... В процессе работы от руководителя мы часто слышали жалобы на своих сотрудников. Удивительно, но мы так и не услышали ответных претензий в адрес шефа. Наоборот, сотрудники с восторгом и уважением отзывались о ней.

Офис компании располагался за городом, и многие сотрудники добирались до работы на машине. В один из дней, мы увидели несколько одинаковых машин с похожими номерами,

стоящих в ряд, и решили поинтересоваться, почему именно эта модель была выбрана в качестве корпоративного автомобиля. Оказалось, что это личный транспорт работников. В самом начале последнего обвала курса рубля, пока цены на машины ещё не взлетели, руководитель направил целый «отряд» сотрудников на закупку мини-автопарка. Эти машины были отданы в многолетнюю беспроцентную рассрочку ключевым сотрудникам компании.

Мы спросили у руководителя об этом решении, и она нам ответила: «Понимаете, в компании работает много женщин. Иногда приходится задерживаться по вечерам. Ну а как же они будут добираться домой? Я за них переживаю». Возможно, это и совпадение, но с этим руководителем у нас сложился успешный и содержательный проект. А эмоции и резкие слова, которые периодически были адресованы сотрудникам, в её случае говорили о высокой вовлечённости в процесс. Она болела душой за своё дело и за компанию. И относилась к своим сотрудникам как к большой семье.

Какой бы ни была корпоративная культура в компании, сотрудники всегда будут сплетничать и рассказывать истории про своего руководителя. А будет он в этих историях предателем или героем, зависит от него самого.

Р. S. 10 марта 1940 года — день рождения у Чака Норриса — легендарного актёра, киновоплощения силы, мужества и справедливости. Он заслужил себе славу и почёт сразу у нескольких поколений зрителей за свою преданность профессии и стал героем для огромного количества историй и шуток. Мы все должны быть благодарны этому человеку, ведь, как известно, нет никакой эволюции — есть список существ, которых пощадил Чак Норрис.

История № 10

В погоне за клиентом

В погоне за клиентом

Если, сидя на работе,
Ты устал от громких звуков
Телефона, почты, Скайпа,
То пора бросаться в бой:

Надо вынудить Клиентов
Действовать согласно плану,
Чтоб не вздумали тревожить
В неурочный тихий час!



На тему клиентоориентированности написано множество книг и статей. Уже довольно сложно встретить компанию, в ценностях которой отсутствует клиентский сервис. Это оправданно и понятно. Клиенты — это воздух для бизнеса. Нет клиентов — нет и бизнеса.

К сожалению, до сих пор многие компании сужают понятие клиентоориентированности до вежливости сотрудников, непосредственно работающих с клиентами.

Тем временем потенциал клиентоориентированности намного шире. Будучи реализованным, он может обогащать философию и технологию ведения бизнеса, не просто учитывая клиентские потребности и предпочтения, а изменяя компанию в соответствии с ними. Ведь клиент — это не только источник дохода, но и главный эксперт и оценщик продуктов и услуг бизнеса. Эксперт, голосующий своими деньгами и лояльностью.

Каждая компания понимает клиентоориентированность по-своему. Но не каждое воплощение этого понимания приводит организацию к успеху. И у нас снова два примера.

Как-то мы столкнулись с компанией, во внутренних документах которой слово «Клиент»

всегда было написано с заглавной буквы, тем самым подчёркивая уважение к нему. Нас пригласили после крупного скандала, который случился по причине утечки внутренней информации, связанной с комментариями клиентских менеджеров о клиентах. Для ускорения передачи «клиентов» между подразделениями сотрудники писали «заметки» о клиентах, содержащие «личностные ярлыки» об особенностях внешности и поведения. Что ещё хуже: названия файлов часто совпадали с клиентскими «ярлыками». Скандал разразился в тот день, когда крупный клиент приехал к руководителю клиентского подразделения с электронной версией своего договора под названием «Договор_очкастый зануда». Перестраивать пришлось не только мышление клиентских менеджеров, но и внутренние процессы компании, прямо и косвенно связанные со взаимодействием с клиентами.

И второй пример. Нас пригласил владелец бизнеса поработать над интересной идеей. У него была торгово-производственная компания. Часть сырья и полуфабрикатов для своей деятельности он закупал в Европе. Развивая свой бизнес, он увеличивал объёмы закупок, и в какой-то момент попросил своего поставщика изменить схему взаимодействия с ним,

отправив перечень своих предложений и пожеланий. В ответ на это ему пришло приглашение посетить компанию поставщика и лично встретиться с руководством. На встрече они детально обсудили обоюдные желания и возможности, разработали схему будущего партнёрства и впоследствии осуществили пилотный проект, который позже стал успешной практикой для европейской компании при взаимодействии с российскими заказчиками. Нашего клиента позвали в расширенный состав совета директоров нового европейского партнёра. А нас он позвал для того, чтобы мы разработали проект по внедрению такого понимания клиентоориентированности в его собственном бизнесе. Наше решение заключалось в вовлечении клиентов в процесс создания ценностей, разработки продуктов и услуг компании, улучшении её клиентских процессов. Инвестиции в этот проект принесли нашему клиенту большую отдачу не только в финансовом эквиваленте, но и в сформировавшейся репутации делового и внимательного партнёра.

Каждый из нас является клиентом разных компаний, и каждый может прочувствовать на себе, насколько он сам — ценность для компании, и отдать свой клиентский «голос» за или против будущего компании на рынке.

Р. S. Ежегодно 17 марта отмечается Всемирный день сна. Некоторым компаниям в погоне «за счастьем клиента» покой только снится, а кто-то видит благодарных и лояльных клиентов лишь во сне. Кто вы — решать вам самим. На отдохнувшую, свежую голову. Только не проспите!

История № 11

Управленческая иллюзия

Управленческая иллюзия

Если у тебя в отделе,
Есть прекрасный исполнитель,
Лучше всех он знает тему,
Разбирается — «до дна»,

Повышай его скорее,
Делай смело управленцем,
Пусть поймёт, как его ценят!
Пусть попрыгает теперь!



Каждый человек живёт в мире своих иллюзий. Объектом нашего внимания и изучения являются иллюзии, связанные с управлением. И сегодня мы напишем пусть не о самой распространённой, но о той, разоблачить которую способен только собственный опыт.

Среди руководителей прижилась иллюзия о том, что исполнитель, успешно справляющийся со своей работой, будет так же эффективен и в роли управленца. Увы, но часто это совсем не так.

Однажды у одного из наших клиентов внезапно уволился руководитель направления продаж. Само по себе это событие неприятное, но рядовое и может произойти в любой компании. Два обстоятельства делали это увольнение весьма острым. Первое — компания была к этому абсолютно не готова. И второе — продажи являлись ключевым подразделением в компании. Генеральный директор принял решение, о котором он думал и раньше, но не было возможности его реализовать. И это решение выглядело очень заманчивым и крайне элегантным: ушедшего руководителя заменит лучший в компании продавец.

В тот же день он пригласил к себе этого счастливчика, сделал ему предложение, от которого тот не мог отказаться, и сразу поздравил с повышением. Директор был уверен, что этот шаг станет мотивирующим для сотрудника. А выполнение и перевыполнение плана продаж убеждали его в том, что лучший продавец, как никто другой, был готов к новой роли.

Приняв должность и переехав в освободившийся кабинет, даже толком не успев порадоваться внезапному повышению, новоиспечённый руководитель приуныл и загрустил. С чем он столкнулся? С непониманием и завистью коллег, которые в один день стали его подчинёнными и дистанцировались от него. С фрустрацией от того, что инструменты продаж, которыми он владел в совершенстве, никак не помогали ему справляться с задачами руководителя. С забвением со стороны клиентов, которые стали звонить не ему, а новому менеджеру по продажам.

Надо отдать должное руководству, которое быстро осознало, что рассчитывая на эффект win-win, на самом деле они уверенно идут в сторону lose-lose-lose: клиенты потеряли своего менеджера, компания лишилась лучшего продавца, сотрудник лишился мотивации к работе.

Первоначальное решение было «перепринято» и преподнесено как временное. Крайне оперативно был найден руководитель направления, продавец вернулся к любимой работе без репутационных рисков, компания сохранила команду продавцов, клиенты обрадовались возвращению своего менеджера. Благодаря гибкой системе управления, возможности проведения качественного анализа и быстрого перехода к действиям, существенных потерь удалось избежать. Вспоминая эту ситуацию, первое лицо компании пошутил, что «быстро поднятое не считается упавшим». Happy end!

P. S. 24 марта 1874 года родился всемирно известный иллюзионист Гарри Гудини. Иллюзии приносят радость и восхищение в исполнении профессионалов. Руководителям же без специальной подготовки управленческие фокусы практиковать не рекомендуем.

История № 12

Отчёт-НО-сть

Отчёт-НО-сть

Если вдруг пропали краски
У и так не ярких будней,
Если сон твой стал тревожным
И подрагивает глаз —

Посмотри скорей заметки,
Голос внутренний послушай
И спроси соседний ясень,
Не пора ль сдавать отчёт...



Конец месяца, квартала или года — время, которое говорит о том, что пора подводить итоги. И для руководителей наступает пора готовить отчёты. Именно об этом наша история.

Как консультанты, мы часто анализируем документацию компании. И можем с уверенностью сказать, что знакомство с отчётностью — это знакомство с культурой компании, её проблемами и победами, качеством системы управления.

Работая с компаниями, мы наблюдали разное отношение руководителей и сотрудников к этому вопросу. И поняли, что трепетное отношение к отчётам порой никак не гарантирует их качество.

Как-то, договариваясь о результатах потенциального проекта, мы были крайне удивлены вопросу собственника о точном количестве страниц будущего отчёта. Такую потребность в точности собственник объяснил принятой в компании культурой уважительного отношения к документации. Он считал, что для управления важно иметь «достаточную информацию в нужное время». Особенную гордость у собственника вызывал аналитический отдел в компании, возглавляемый бывшим сотрудником НИИ.

Мы прониклись уважением к подобной позиции, прикинули «будущие страницы» и приступили.

Первые сомнения у нас появились на отчётном совещании, на которое нас пригласил генеральный директор. Как консультанты, мы привыкли к длительным интеллектуальным нагрузкам, умеем работать пристально и долго, но девятичасовое совещание удивило даже нас. За это время успело смениться три секретаря, ведущих протокол, руководители пообедали и поужинали, не прерывая совещания... и судя по их поведению, начальники относились к этому явлению как к норме. И искренне радовались возможности провести целый день, но всего раз в месяц, получая много новой и интересной информации от любимых коллег.

В какой-то момент в нас даже проснулось профессиональное любопытство, и мы захотели поскорее посмотреть на протокол отчётного совещания. Мы ждали увидеть резолюции по принятым решениям, список рекомендаций и перечень следующих шагов. На следующее утро нам торжественно вручили объёмный документ, по сути являющийся стенограммой вчерашнего мероприятия.

С этой «пьесой» мы пошли к генеральному директору и спросили его о том, какие ключевые управленческие решения он сегодня примет

на основе этой информации. Проблематизация удалась — настала очередь удивляться генеральному директору. А в нашем проекте появился дополнительный блок — обучение руководителей работе с отчётностью. Так появилась наша новая программа для управленцев о том, как создавать эффективные отчёты, которая неизменно пользовалась успехом и в других компаниях.

Был в нашей практике и обратный случай. Мы работали с крупной производственной компанией. И перед началом сотрудничества внутренне готовились к тому, что отчётность будет бюрократизированной. На чём основывались наши гипотезы? В компании успешно действовали многочисленные технические регламенты, все управленческие решения сопровождались приказами, были внедрены стандарты СМК и ИСО.

В этот раз мы снова удивились, но это было приятное удивление. Отчётность в компании была частью процесса управления знаниями. Например, к отчётности по реализации проектов предъявлялись 3 принципа:

1. Необходимость и достаточность информации.
2. Обозначение результатов и уроков проекта.

3. Выделение ключевых проблем и способов их решения.

Отчётные совещания проходили как часть работы. Это не было похоже на «отчёты по кругу» или томительное ожидание своего часа — звёздного или судного. Коллеги обменивались опытом решения задач, запрашивали обратную связь. Процесс напоминал одновременно и обучение, и презентацию значимого для компании этапа.

Отчётность по проекту в компании была такого качества, что новые руководители с интересом читали «Базу знаний», которая содержала в себе отчёты по всем реализованным проектам. И впоследствии они говорили, что им удалось решить многие спорные ситуации, обращаясь к этому коллективному разуму.

P. S. Компания должна отдавать себе отчёт, что обречена на успех, если процесс формирования отчётности для неё не просто ритуал, а инструмент развития, принятия управленческих решений, повышения организационной осознанности и формирования корпоративной best practice. А для сохранения best practice не забывайте делать бэкап. Тем более, что 31 марта — Международный день резервного копирования.

История № 13

Организационное здоровье

Организационное здоровье

Если с радостной улыбкой
Подошёл к тебе коллега
И сказал, что знает точно,
Как улучшить твой отчёт —

Убери спокойно руки
От его дрожащей шеи.
Надо действовать хитрее —
Всех за раз не перебить!



Уже ни для кого не секрет, что каждая организация — это живой организм. И хотя двух абсолютно одинаковых компаний не существует, часто встречаются очень похожие друг на друга случаи, проекты, истории. Каждая компания и её управленческая команда вместе проходят через разные этапы своего развития и становления. Успешность этого движения часто зависит от состояния «здоровья» организации: её устойчивости и адаптивности к изменениям, объединённости сотрудников вокруг общей цели и способности руководства создать по-настоящему эффективную команду.

Конечно, панацей и других «волшебных таблеток» нет, а значит, как и всегда, лучшим лечением остаётся профилактика. К сожалению, к консультантам редко обращаются абсолютно «здоровые» компании, а многие наши коллеги вообще отказываются верить в их существование, шутя про «недообследованность» и «беспроблемность».

А мы сегодня расскажем именно про такую — «пышущую здоровьем» компанию.

Относительно недавно нас пригласили на рабочую встречу в компанию, расположенную в одном из крупных российских городов. И хотя сама организация уже давно хорошо

зарекомендовала себя в своём регионе, она продолжала подпитываться новыми идеями и лучшими практиками из всех доступных ей источников. Одним из таких источников и стали мы. На первую же встречу с нами пришла чуть ли не вся управленческая команда. Организация решила внедрить у себя новую практику работы, внутренней экспертизы в которой было недостаточно. Встреча существенно затянулась, но к её окончанию каждый руководитель сумел высказать свои опасения и ожидания от будущего проекта, а генеральный директор, посоветовавшись, решил, что «проекту — быть».

Такая же воодушевлённость и сплочённость сопровождали весь наш проект. Это были одни из самых любимых наших командировок. В дни, когда мы занимались этой компанией, мы отрывались от диалога с ними только «на время взлёта и посадки». С самого начала работы мы попросили назначить нам руководителя проекта от компании. Назначили. Но поскольку он часто и сам был в командировках, заменять его приходилось и другим коллегам. Мы всё время удивлялись тому, что каждый новый «заменитель» руководителя проекта обладал всей необходимой информацией, и даже делали ставки на то, продлится ли эта эстафета и дальше.

Одной из практик проектной работы была практика общих совещаний, в которых принимали участие все руководители. Эти встречи были достаточно частыми, но абсолютно живыми, динамичными и рабочими: руководители обменивались информацией о статусах дел по своим областям, озвучивали новые вводные, иногда корректировали дальнейшие шаги и разбегались воплощать эти решения в жизнь. Так как все руководители были «заражены» идеей внедрения этого проекта, то групповое обсуждение было открытым и активным, а сами встречи часто заканчивались командными «лайфхаками». На одну из таких встреч руководитель юридического департамента принесла японский журнал со статьёй, описывающей похожий кейс. Технический директор с интересом взял этот журнал, а на следующей встрече внёс предложения по пересмотру части технического решения на основе этой новой информации.

Другой показательный случай, отражающий командность и сплочённость руководителей, произошёл, когда в самый разгар процесса один из участников проекта по личным причинам был вынужден уехать на две недели. На следующей групповой встрече мы увидели, что остальные члены команды перераспределили его функции между собой. Когда мы спрашивали их, что повлияло на принятие

на себя дополнительной нагрузки, многие искренне говорили об общей цели, взаимовыручке и поддержке.

Несмотря на то, что по ходу реализации нашего проекта возникали существенные сложности и затруднения, состояние «здоровья» нашего «пациента» позволило без потерь довести идею до воплощения. И продолжать двигаться дальше, укрепляя «организационный иммунитет».

P. S. 7 апреля — Всемирный день здоровья. Мы рекомендуем всем компаниям следовать принципам организационного ЗОЖа: закаляйтесь конструктивной критикой, не пропускайте групповые функциональные занятия, а если соберётесь болеть — то только за идею! И будете здоровы!

История № 14

Всех аттестовать!

Всех аттестовать!

Если вдруг в твоём отделе
Поселилась дисциплина,
Все задания и планы
Выполняться стали в срок,

Значит, кто-то точно метит
На твоё святое место!
Чтобы вычислить шпиона,
Надо всех аттестовать!



Рано или поздно многие компании приходят к идее о проведении аттестации. В некоторых компаниях аттестация является ежегодной практикой оценки сотрудников. Процедура во многом полезная, ведь аттестация направлена на определение квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств сотрудников, установления их ответственности (или несоответствия) занимаемой в компании должности.

Но нельзя забывать и то, что аттестация — процедура для компании крайне затратная. Она требует подготовки до, времени руководителей и сотрудников в процессе её проведения, качественной работы компании по итогам. Это если не считать количества нервных клеток аттестуемых сотрудников.

Поэтому перед тем, как принять решение «аттестация будет!», компания должна взвесить все «за» и «против» и подобрать тот инструмент для решения своих задач в области оценки сотрудников, который будет оптимальным.

Эта наша история о том, какие ошибки лучше не повторять, принимая решение об аттестации.

Мы работали с одной крупной компанией, когда её руководитель, просматривая отчёты о продажах, окончательно связал низкие показатели исключительно с квалификацией сотрудников продающих подразделений. В этот момент он уже точно решил, что в компании пора провести масштабную аттестацию, начиная с московского представительства и далее — по всем филиалам.

Сказано — сделано. Диалог, состоявшийся между первым лицом и HR-директором, был таким:

— Мне нужна процедура, по итогам которой я смогу уволить всех низкоквалифицированных сотрудников по соответствующей статье. Аттестация является такой процедурой?

— Да, является.

— Начинайте. Я потом всю компанию буду оценивать на постоянной основе.

Нашей задачей была подготовка компании к проведению аттестации. Как консультанты мы пытались отговорить руководителя от принятого эмоционального решения, предлагая альтернативные варианты. К нашим уговорам присоединился юрист компании по трудовым вопросам, который совершенно не хотел исков сотрудников по оспариванию результатов

аттестации. Но совместные усилия не возыме-
ли действия. Есть руководители, которые хо-
тят получить собственный опыт. Тогда уроки
усваиваются.

Началась подготовка. Была сформирована
рабочая группа по разработке моделей компе-
тенций аттестуемых сотрудников, разработке
профессиональных тестов, кейсов, опросников.
Параллельно велась работа по подготовке по-
ложения по проведению аттестации, разработ-
ке всех необходимых шаблонов и документов.
Через три месяца всё было готово. Вышел при-
каз о проведении аттестации. Была сформиро-
вана аттестационная комиссия, которая состо-
яла из ключевых руководителей компании, ко-
торые в течение двух месяцев половину своего
рабочего времени провели, принимая участие
в аттестации.

Аттестация прошла. По её итогам 17% атте-
стуемых попали в кадровый резерв, 60% были
признаны соответствующими своей должности,
19% сотрудников оценили как условно соответ-
ствующих и 4% сотрудников признали не про-
шедшими аттестацию. Их уволили по статье,
как и хотел руководитель. К счастью юриста,
ни один из сотрудников не стал оспаривать ре-
зультаты. Руководитель компании признал, что
в данном случае он не готов масштабировать этот

опыт на всю сеть компании. И решил для себя закрыть тему аттестации. Попробовал — не понравилось. Тем более что за те два месяца, пока проходила аттестация, продажи в Москве сильно упали по сравнению с регионами — сотрудники тратили массу усилий, чтобы подготовиться к тестам и кейсам, и значительно меньше — на работу с клиентами.

Руководитель потерял интерес к этому процессу, но по итогам аттестации сформировался довольно внушительный кадровый резерв, с которым необходимо было продолжить работу. Сотрудники ждали от организации развития и повышения. Ждали месяц, два, а потом они стали уходить в другие компании. В результате высоких оценок аттестационной комиссии в них проснулась профессиональная и личная уверенность, им захотелось попробовать свои силы сначала в своей компании, а потом — на рынке. Так московский филиал лишился своих лучших продавцов.

Что же получилось в итоге? Как и хотел руководитель, худшие были уволены по статье. Все 7 сотрудников. Зато больше 30 покинули компанию, посчитав, что она их недооценила. Прибавим к этому время, деньги, имиджевые риски...

Тем не менее, идея с проведением аттестации весьма популярна. В некоторых ситуациях она совершенно оправдана и полезна. Проблема начинается тогда, когда аттестация внедряется с идеей наказать. Как правило, есть более простые, точечные и доходчивые способы. Но каждый решает сам. За что и в ответе.

Р. S. Иногда при проведении аттестации руководители отдельно просят включить стресс-интервью в методики оценки. Аттестация сама по себе стресс, её не стоит усиливать. Просто напомним: 14 апреля 1801 года Александр I упразднил пытки при допросах.

История № 15

Вакансия хорошего человека

Вакансия хорошего человека

Если ты где натолкнулся
По работе, по совету
На толкового парнишку
С чистой, светлой головой,

Ты гони его метлою,
Не пускай в свою команду,
Заруби его на старте —
Вдруг придумает чего!



Важная задача для руководителя любого уровня — создать эффективную команду. Значимость этой задачи растёт пропорционально статусу самого руководителя: чем выше статус, тем сильнее общий результат компании зависит от качества работы команды. Ошибка в подборе игроков управленческой команды обходится компаниям дороже всего. Именно поэтому первые лица так ответственно относятся к выбору ключевых руководителей.

В процессе работы с собственниками и генеральными директорами компаний мы нередко присутствовали на финальных встречах руководителей с кандидатами на ключевые должности. И были свидетелями не самых очевидных выборов этих кандидатов. Существенную роль в итоговом решении играли не образование, стаж или опыт реализации подобных проектов. А что же тогда? Именно этот вопрос мы и задавали — вот ответы:

— «Я вижу в нём потенциал, мне не нужны дипломы в рамках, я понимаю, что он может вырасти, энергию вижу! Это как раз то, что нам сейчас нужно».

— «Мне нравится, как он нестандартно мыслит. Да, он чего-то не знает — но это пока.

Но как он вслух думает! Это не заученные заумные фразы. Он думает — а что может быть для топа важнее?»

— «Голова светлая. Да, отрасль другая. Но мои-то — по 10—15 лет сидят, каждый шаг знают, с закрытыми глазами документы пишут. Так давно и не открывают глаза...»

Один из руководителей называл кандидатов с потенциалом и горящими глазами «умками». Так и говорил: «Моя задача — собрать как можно больше умов в команде. С другими — пропадёшь, завязнешь, забуксуешь...»

Самое интересное происходит тогда, когда такой «умка» заходит в компанию и начинает адаптироваться. И это всегда диагностично для организации и её культуры. Мы видели несколько вариантов.

Например, в разгар нашего проекта генеральный директор привёл нового руководителя, ответственного за поддержание и развитие сервисной функции в компании. Первая встреча с этим руководителем зарядила энергией обе стороны: она сразу начала включаться в работу, всё её идеи были конкретными, прикладными, готовыми к реализации. Даже речь руководителя, манера держаться, выстраивать

коммуникацию и презентовать свои идеи сильно контрастировала с поведением её коллег. Мы очень обрадовались этому ветру свежих идей. Она пришла в компанию совершенно из другой отрасли, и многие принятые в компании правила казались ей «забавными помехами», тогда как её коллеги давно считали эти правила «протоптантыми и безопасными дорогами», с которых сворачивать... нет, лучше не сворачивать.

Продолжая работать с управленческой командой, мы ещё несколько раз встречались с этим руководителем и наблюдали удивительную метаморфозу. Постепенно яркость её образа стиралась, громкость и живость речи сменялась протокольностью и сухостью, при обсуждении новых проектов на первое место всё чаще стали попадать не возможности, а причины, по которым никогда не удастся реализовать этот проект. Свежий взгляд был задавлен «правильным профессионализмом» коллег, организационный иммунитет справился с новичком, даже не успев им «переболеть».

А руководитель другой компании, уже столкнувшийся с естественным угасанием «светлых голов», нашёл для себя такое решение. Все структурные подразделения в компании он разделил на «инкубаторы» и «конвейеры». Если основной задачей вторых было предоставление

известных результатов в заданных рамках, то инкубаторы должны были подпитывать компанию новыми идеями, продуктами и решениями. Руководители этих подразделений-инкубаторов и были «умками». Такое разделение быстро стало частью организационной культуры и позволило не бороться с инакомыслием, а найти баланс между необходимым для устойчивости консерватизмом и новыми идеями, создающими динамику и движение.

P. S. 21 апреля 1735 года — день рождения Ивана Кулибина, гениального изобретателя-самоучки, получившего возможность найти применение своей светлой голове. Руководители, помните: покушаясь на «умок», вы можете лишиться компанию своих «кулибиных»!

История № 16

Ничего, потерпите!

Ничего, потерпите!

Если стало резко падать
Качество труда на фирме,
То пора пойти к народу —
Разобраться, что к чему.

Загляни в подвал к Главбуху,
Поменяй Финдиру воду,
Пригрози всем тунеядцам,
Что прогулки их лишишь!



Многие компании задумываются над тем, как сделать сотрудников лояльными и замотивировать их на достижение выдающихся результатов, изобретают хитрые мотивационные схемы, совершенствуют бренд компании. В погоне за новыми идеями и методами компании забывают о «мелочах», которые существенно влияют и на лояльность, и на мотивацию сотрудников. И эти «мелочи» — условия труда. В отличие от годового бонуса условия труда оказывают влияние изо дня в день. Хорошо, если они являются комфортным фоном. Но бывают случаи, когда условия труда становятся существенным препятствием к эффективной работе, а иногда — причиной увольнения из компании. А бывает и так, что изменение условий труда приводит к существенному повышению уровня лояльности сотрудников.

Создание комфортных для работы условий — показатель уважения компании к своим сотрудникам. И это не просто слова, а усилия, направленные на создание и поддержание безопасности сотрудников и необходимого уровня комфорта.

Историй и примеров на эту тему очень много. Как правило, все они яркие. Довольно давно мы работали с региональной компанией и почти

месяц находились в командировке на территории заказчика. За это время мы успели хорошо изучить ключевые процессы компании, познакомиться с командой и запустить реализацию проекта. Это была не первая наша длительная командировка, но даже сейчас, по прошествии нескольких лет, мы с содроганием вспоминаем этот опыт. Нет, не по причине сложности проекта. Мы вспоминаем свои ощущения в процессе работы. Но обо всём по порядку.

Представьте себе помещение — бывший цех по производству химикатов, доставшийся компании «по хорошей цене» по причине отсутствия спроса и нежелания других работодателей переоборудовать «помещение с историей» под офис и склад. Наши заказчики были рады такой экономии и купили помещение, осуществив частичную отделку.

Помещение можно было разделить на 3 части. Первая часть — офис главного руководителя и его заместителей — был полностью переоборудован и отремонтирован. Руководитель много думал об условиях... своего труда. Этот «отсек руководства» имел отдельный вход, свою столовую, охрану. Находиться в нём было крайне приятно и комфортно.

Вторая часть — помещение, в котором работали все остальные сотрудники. Капитальный ремонт в этой зоне не был предусмотрен, руководство ограничилось косметическим. Большое общее помещение было поделено на кабинеты тонкими перегородками.

Третья часть представляла собой склад без какого бы то ни было ремонта. Все сотрудники компании с трудом уместались во «втором отсеке», поскольку изначально планировалось сократить часть склада, переоборудовав его под офис. Но руководство решило немного повременить с ремонтом, «год-другой, не больше». Мы подключились к работе в тот момент, когда сотрудники работали в новом помещении уже полгода. И этого времени было вполне достаточно для того, чтобы обстановка в коллективе была накалена до предела.

Что при этом не устраивало руководство? Руководство компании жаловалось на возросшее недовольство клиентов, участвовавшие жалобы на грубость сотрудников. Мы стали выяснять причины происходящего. В одной из жалоб клиент сказал, что ему очень нужно было ускорить поставку комплектующих, на что получил следующий ответ от сотрудника: «Ничего, потерпите! Мы терпим — и вы потерпите».

Сотрудники терпели, но текучка всё равно росла. Мы испытали на себе чувства сотрудников, поскольку нам выделили кабинет между лестницей и крышей, практически чердак, в котором работать было крайне сложно. Окон не было, батареи тоже. Был февраль. И мы, и сотрудники, которые к нам приходили, сидели в верхней одежде и перчатках...

В самом начале нашей работы руководитель охраны труда предупредил нас, что в текущем состоянии помещения, в случае возникновения пожара, до выхода можно не успеть добежать, поэтому в каждом помещении он рекомендовал поставить бутылку воды, принести из дома соду и тряпку и рассказал, как использовать эти подручные средства, чтобы не задохнуться от дыма...

В такой обстановке сотрудники работали больше полугода. Руководитель был очень удивлён, когда увидел, что наши рекомендации по улучшению уровня клиентоориентированности начинались с ремонта туалета, проводки, созданию условий для сотрудников, при которых они сами «перестают терпеть и выживать» и сохраняют энергию на эффективную работу и доброжелательное общение с клиентами.

Изменения начали с мелочей. Ремонт туалетов вызвал искреннюю радость сотрудников. Ведь иногда самое простое решение — самое верное. И работает сразу, с момента запуска. Увидев изменения, руководитель компании решил не откладывать ремонт на год-другой, а повесил на входе график проведения ремонтных работ, которые позволили в дальнейшем улучшить условия труда. Вопрос с клиентоориентированностью решился как-то «сам собой».

Сотрудники всегда транслируют то отношение, которое получают по отношению к себе. Клиентоориентированность — прекрасное зеркало состояния внутренних процессов в любой компании.

На следующем проекте мы работали с компанией, в помещении которой можно было играть в футбол, были рекреационные зоны, а в 19 часов все прекращали работать вне зависимости от того, успели они закончить или нет. У нас было ощущение, что мы попали в рай. Руководство компании было очень ориентировано на результат, но обращало внимание на «цену победы» и не поощряло фанатизма и подвигов, заканчивающихся выгоранием и потерей интереса к работе. Но об этом — наша следующая история.

Р. С. Ежегодно 28 апреля отмечается Всемирный день охраны труда. Дорогие руководители, если вы хотите результатов – создайте условия. Наши люди привыкли выживать, но выживание блокирует развитие. Очень сложно думать о светлом будущем, когда нужно не забыть принести из дома на работу соду, чтобы не задохнуться на работе при пожаре...

История № 17

Есть ли смысл?

Есть ли смысл?

Если радостно щебечут
За окном шальные птицы,
Если солнце мягко светит
Над плечом на монитор,

Если губы понемногу
Превращаются в улыбку,
Если появились силы,
Значит завтра – ВЫХОД-НОЙ!



Каждую весну традиционно наступают майские праздники, когда впереди всех ожидают несколько выходных дней. Время отдыха и расслабления.

Эта история о тех, для кого праздники и выходные — единственная отдушина и радость в жизни, о тех, кто ждёт окончания рабочего дня, рабочей недели, отпуска. Ждёт так, как ждут дембеля, выхода на свободу, долгожданной встречи — считая дни, часы, минуты... О тех, кто рвётся из замкнутого пространства офиса, как из тюрьмы. Эта история о вас — выгорающие и выгоревшие!

Эмоциональное выгорание — серьёзная проблема, которая охватывает сегодня не только сотрудников, но и целые организации. Много работая с руководителями, мы можем сказать, что в нашей практике на 100 руководителей приходится примерно 25—30 тех, которые находятся на грани выгорания. Давно доказано, что выгорание негативно влияет на эффективность работы и психологический климат. Особенно «ярко», а порой и трагично горят руководители.

Однажды нас пригласил HR-директор крупной компании поработать с руководителем департамента развития и реализации ключевых

проектов. Когда-то успешный и эффективный руководитель, создавший команду, в которую хотели попасть многие сотрудники компании, потерял интерес к работе. Началось с того, что он стал «забывать» о важных встречах, излишне критиковать новые начинания, в его речи всё чаще стали появляться фразы: «Это невозможно!» или «Это потребует огромных усилий от компании! Не сейчас!». Коллектив, ориентируясь на поведение лидера, тоже стал затягивать сроки, работать без энтузиазма, допускать ошибки и просчёты.

Что произошло с руководителем? Он пришёл в компанию 5 лет назад, возглавив департамент реализации ключевых проектов, внедрил принципы проектного управления. Он «горел» на работе, забывая взять отпуск, круглосуточно находясь на телефоне и в доступе, вникал во все детали процессов, работал по выходным. Складывалось впечатление, что он бежал марафон со скоростью спринтера, а когда понял, что скорость критично высокая и бежать он больше не может, просто сошёл на обочину и пошёл пешком. Окружающие привыкли к его подвигам и ждали новых. А он больше не мог и не хотел.

С самим собой он вёл постоянный торг: «Вот ещё чуть-чуть, закончу проект, доработаю

до осени — уйду в отпуск». Но один проект сменялся другим, проблемы не заканчивались, на смену осени приходила зима, потом — весна — лето — снова осень...

Он рассказал нам, как однажды, подъехав к работе и припарковав машину на стоянке, он долго сидел и не мог вспомнить, какое сегодня число и день недели, какие проекты в работе, с кем у него запланированы встречи... В этот же день он написал заявление об уходе, объяснив его тем, что «ему больше нечего дать компании». Но компания ценила тот вклад, который он внёс в её развитие, и готова была поддерживать сотрудников не только в продуктивные периоды их работы. В этот момент мы и познакомились с ним. Заявление об увольнении сменилось заявлением на трёхнедельный отпуск. Но это лишь частично сняло остроту его состояния. После отпуска была разработана программа его «профессиональной реабилитации», включая временную релокацию в филиал компании. Спустя полгода руководитель полностью восстановился и вернулся к работе в свой департамент. Коллектив узнал лидера по прежней энергии, горящим глазам, готовности реализовывать самые смелые и сложные проекты. Компания сумела сохранить профессионала и помогла восстановиться человеку.

Руководителям, чтобы не сгореть, очень важно делать перерывы и уметь отдыхать. Даже когда очень любишь свою работу, нужно уметь рассчитывать силы, сохранять и поддерживать собственный ресурс. С тех пор тот руководитель никогда не пропускает очередной отпуск и внимательнее относится к необходимости восстановления.

Интересная работа — это интересная жизнь. Огромное количество времени мы проводим на работе. И если она становится делом, которое не только забирает силы, но и даёт энергию, жизнь больше не делится на будни и выходные.

Как этого добиться? Поставить перед собой вопрос и получить на него ответ. Вопрос такой: «Зачем я работаю?». И чем больше смысла и ценностей появится в Вашем ответе — тем больше энергии и радости будет в Вашей жизни. А если Вы временно испытываете сложности при ответе на этот вопрос — отдохните, прислушайтесь к себе, продолжайте поиски и обязательно найдите ответ! И помните: у Вас всегда есть выбор!

А когда Вы найдёте ответ — станет ясно, что в понедельник столько же свободы, сколько и в пятницу.

Р. С. 5 мая в России традиционно отмечается день водолаза. Мы желаем всем руководителям периодически погружаться в отдых, нырять в него с головой — так, как вы привыкли нырять в работу. Мы желаем вам набираться сил и восстанавливать баланс. А тем, кто ищет себя, — исследовать свою глубину, оттолкнуться от дна и подняться на поверхность — к солнцу, к воздуху, к жизни!

История № 18

Что-то ещё

Что-то ещё

Если ты звонишь в субботу
На домашний, в полседьмого,
Своим лучшим подчинённым,
А они ещё все спят!..

Значит, ты в них ошибался,
Им плевать на дело фирмы,
Не узнать им, что ты понял,
Сидя ночью в кабаке!



В предыдущих историях мы уже затрагивали тему управленческих иллюзий и обещали к ней вернуться — тема необъятная. Возвращаемся. На этот раз мы напишем об иллюзии собственников, которые ожидают от своих наёмных сотрудников и партнёров такой же лояльности к своему бизнесу, какая есть у них самих.

С этой иллюзией мы неоднократно сталкивались. Надо заметить, что работать с ней консультантам непросто, потому что эта тема вызывает много эмоций и у собственника, и у его сотрудников. В этом случае работа именно с эмоциями и изменением убеждений играет ключевую роль, инструменты вторичны.

Приведём яркий пример. Мы познакомились на одной из конференций с успешным собственником, который «жил и дышал» своим бизнесом. Это умный, образованный, постоянно развивающийся человек, который ищет новые идеи для своего бизнеса, читает массу бизнес-литературы, ходит на бизнес-форумы и днём и ночью думает, как сделать свой бизнес более успешным и эффективным.

Проблема, о которой он много думал и которая являлась для него приоритетной, — изменение системы мотивации управленческой

команды. Мы договорились о встрече после новогодних праздников. Но утром 3 января собственник позвонил и попросил о встрече в праздники, потому что с проблемой «надо покончить как можно скорее». Встреча состоялась на следующий день, чему собственник очень обрадовался. Он с этого и начал: «Вот мне сразу понятно, с вами можно работать, вы правильно расставляете приоритеты. А мои разлетелись на праздники, не могу ни до кого дозвониться, телефоны недоступны. А уже 4 января! Кто вообще придумал такие длинные праздники?!».

Перешли к вопросу об изменении системы мотивации. И вместо обсуждения конкретики мы столкнулись с огромной обидой собственника, который жаловался на свою команду: «Понимаете, у них за дело душа не болит, сердце не болит. Я как понимаю: если ты работаешь — должен понимать, что это самое главное, относиться к работе как к делу жизни. Я плачу хорошие деньги, бонусы регулярные, а отношение к работе не такое, какого я жду. Могут взять и в разгар проекта уйти в отпуск. Вот недавно: финансовый директор ушёл в отпуск на неделю, ребёнок у него родился. Ну я бы ещё понял, если бы первый — ладно. Но второй ведь! И не он же его родил — жена, отпуск-то зачем брать, ведь в самый аврал ушёл! Хорошо, что хоть через три дня вернулся...» Собственник долго рассказывал

про свою управленческую команду, а потом подвёл итог: «Мне нужна такая мотивация, которая бы учитывала лояльность сотрудников, их преданность делу». Мы обещали подумать и поговорить о сложившейся ситуации с управленческой командой после праздников.

Всю оставшуюся неделю праздников мы занимались выстраиванием границ нашего будущего взаимодействия. Собственник звонил регулярно, в разное время, уточнял детали, дополнял запрос. В какой-то момент мы составили список вопросов, на которые попросили его ответить письменно, максимально вдумчиво и развёрнуто, что было бы полезно и для проекта, и для нас — очень хотелось отдохнуть в оставшиеся дни!

Праздники закончились, и начался проект. Окончания праздников собственник ждал с нетерпением, мы с любопытством, команда, вернувшаяся из отпуска, явно была не готова «с места в карьер» обсуждать рабочие вопросы, все хотели плавно войти в рабочий процесс. Кроме собственника. Он из этого процесса не выходил.

Начались наши встречи с командой, на которых мы узнали много интересных подробностей и встречных претензий. Руководители рассказывали про «домашние задания» и поручения

на выходные, что было нормальной практикой, звонки в любое время суток. Один из сотрудников вспомнил, как ему пришлось с пляжа выйти на конференц-связь, потому что собственник хотел срочно обсудить новую идею со всеми ключевыми руководителями одновременно. Мы слышали рассказы про корпоративные обеды, переходящие в совещания, экстренно собранные рабочие встречи в фитнес-клубе... Один из руководителей даже сказал: «Я чувствую себя как будто предателем, когда в пятницу вечером, поздно, надо сказать, вечером, собираюсь домой...»

В целом команда была обижена на собственника за непонятные ожидания и нарушения границ личного пространства. Да, они ценили работу, дорожили ей, но никто не был готов к тому, чтобы работа была единственной ценностью в жизни и первым выбором в списке жизненных приоритетов. В те новогодние праздники команда коллективно решила отключить телефоны, чтобы никто не вышел на связь, и все отдохнули.

Ситуация требовала решения. Мы провели несколько встреч с собственником, постепенно работая над осознанием им того факта, что это ЕГО бизнес, и ЕГО отношения к делу у наёмных руководителей быть просто не может. На уровне

действий были разработаны правила взаимодействия между собственником и командой. Мотивация осталась нетронутой. Со временем от собственника поступил запрос на работу с его ценностями. Он осознал, что хочет, чтобы кроме работы «было что-то ещё».

Р. С. В день экологического образования — 12 мая — мы хотим напомнить и собственникам, и руководителям о важности другой стороны экологичности — той, которая касается отношений, личных границ, ценностного пространства. Не допускайте токсичности, вовремя замечайте «мусор», избавляйтесь от иллюзий и очищайте сознание!

История № 19

Будь готов!

Будь готов!

Если видишь, что не хочет
Финансист в твоём отделе
Помогать чинить розетки
И подкрашивать газон, —

Затяни ему на шее
Ты потуже галстук алый —
Он к любой твоей идеи
Должен быть всегда готов!



Мысль о максимальном использовании потенциала сотрудников занимает многих руководителей. Но не всегда это использование связано с прямым профилем их работы. Мы часто слышим довольно забавные истории. Например, руководитель IT-отдела нам рассказывал, как ему приносили телефоны, чтобы он помог разобраться коллегам, что не так с любимыми гаджетами. И ему стоило больших усилий объяснить, что «техника, конечно, везде техника, но есть нюансы...». PR-специалист рассказывал нам о том, как в рабочее время занимался написанием статей для поступления сына руководителя на факультет журналистики... Очень многие руководители воспринимают сотрудников не только как ресурс организации, но и как свой личный ресурс. А ресурсы надо использовать эффективно и без простоя!

«Если человек на что-то способен, он уже по определению ДОЛЖЕН, потому что МОЖЕТ» — ещё одна интересная иллюзия руководителя и причина многих непониманий и межличностных конфликтов. Вроде бы и придраться не к чему: «Ты же умеешь, ну что тебе стоит?!», а чего-то не хватает... Желания сотрудника, как правило, не хватает. Чтобы такое желание возникало, должна быть соответствующая культура в компании, или просьба руководителя

должна звучать честно. А честная просьба, в случае неспецифического задания, начинается со слов «помоги мне...» и заканчивается словом «пожалуйста». Да, в идеале к такой просьбе предлагается опция возможного отказа сотрудника, которая должна быть воспринята как норма.

А желание сотрудника часто переменчиво, как «ветер в мае»: то хочет, то не хочет. И гадают руководители, как бы так сделать, какой инструмент применить, чтобы на призыв «Будь готов!» следовал единственный ответ — «Всегда готов!». Всегда следовал! История же помнит!

В одной крупной компании, с которой мы работали, в первом полугодии HR-подразделение добилось запланированных результатов. И на очередное совещание все пришли в хорошем расположении духа, довольные своими показателями. Все, кроме руководителя. Вместо того, чтобы отметить успехи, начальник сказал: «Рано радуетесь! Работы у нас полно! В следующую субботу мы поработаем над общим командообразованием. Совместим сразу два процесса. Попрактикуем командную работу. Вам, как HR-ам, не буду рассказывать о её важности. Заодно мы разберём личные дела сотрудников и подтянем отстающих — отдел кадрового администрирования, их показатели нас всех подводят».

Сотрудники пошутили, что можно «между делом ещё и макулатуру сдать», но настрой на работу в коллективе пропал. Не все были готовы выйти на такой многообещающий «субботник», хотя практика выхода на работу в выходные была для компании не уникальной. Все в HR-подразделении прекрасно знали, что руководителю не удалось договориться о дополнительной вакансии, отсутствие которой и предлагалось закрыть субботним мероприятием. Впервые сотрудниками был поднят вопрос о дополнительной оплате выходного дня. Субботник отменили. А вместе с ним и «командообразование».

В другой крупной компании в бухгалтерии в самый разгар работы и выплаты годовых бонусов у руководителя отдела по расчёту заработной платы произошли непредвиденные личные обстоятельства, при которых она не смогла присутствовать на работе целую неделю. Весь отдел допоздна задерживался все дни, выходили и в выходные. Вопрос дополнительной оплаты никто не поднимал. Переменчива человеческая мотивация.

И ещё один добрый пример. В высокий сезон в компании на складе сломалась конвейерная лента автоматической комплектации заказов. На срочном совещании стало понятно,

что ремонт займёт 3—4 дня. Для компании эти дни были крайне критичны, и коллективно было принято решение, что из каждого подразделения по графику будут выделены сотрудники для ручной сборки заказов. На складе за эти дни побывали все: юристы, бухгалтеры, продавцы, технологи, айтишники, топы... Удивительно, но после этой «неприятности» произошло несколько удивительных следствий: улучшилась коммуникация между подразделениями, возросла вовлечённость и понимание процесса, многие сотрудники прониклись уважением к складу, а некоторые впервые увидели продукцию своей компании. И ни один заказ не был сорван! А у нас в консалтинговой копилке появился пример синергетического эффекта на практике. Win-win!

Р. S. 19 мая отмечается день рождения пионерской организации. Все помнят клич пионера — «Всегда будь готов!». А история помнит, что если пионер — «первопроходец», то, прежде всего, он «открывает хорошее в людях, людей для себя и себя для людей...» И мы вспомним.

История № 20

Предприниматель
VS
Руководитель

Предприниматель VS Руководитель

Если ты давно придумал
Очень мудрую идею,
Рассчитал все варианты
И сумел её продать —

Прекращай крутиться в рынке!
Бизнесменство не почётно:
Набирай себе команду —
Начинай руководить!



Как ни странно, но большое количество проблем у предпринимателя вызывает тот период, когда его бизнес, начавшийся с идеи, наконец приходит к успеху. Казалось бы, всё удалось: растут обороты, появляются новые клиенты, бизнес требует расширения и масштабирования, стабильность, о которой предприниматель грезил в самом начале своего пути, уже ждёт его как награда.

Но именно в этот момент возникает целый ряд проблем, требующих решения. Во-первых, масштабом нужно уметь управлять. Во-вторых, приходится учиться доверять и делегировать. В-третьих, надо привыкать к новому статусу — статусу руководителя собственного бизнеса.

Ключевая проблема, с которой сталкиваются предприниматели в этот период, — проблема сепарации с бизнесом. Сначала он мечтает сбросить с себя операционную нагрузку, потом — хоть немного отдохнуть, и наконец найти время и силы, чтобы... чтобы потом искать новый смысл. Так родители мечтают, чтобы дети поскорее выросли. А потом сожалеют, что они выросли слишком быстро.

Пару лет назад к нам обратился успешный предприниматель, который хотел передать

ведение бизнеса наёмному руководителю. Он днями и ночами пропадал на работе и хотел отдохнуть от своего «детища», оставив за собой стратегическое развитие и контроль. Совместно мы упорядочили процессы, создали систему управления, которую можно было передать. Вскоре был найден операционный директор. Бизнес был к передаче готов. Владелец бизнеса был к этому не готов совершенно.

Через три месяца новый директор уволился, потому что собственник не давал ему возможности управлять. Владелец по-прежнему хотел влиять на все происходящие процессы и совершенствовать их. Предпринимательская сущность толкала его на управленческие эксперименты. Ему сложно было смириться с тем, что бизнес уже живёт своей собственной жизнью, появляются новые сотрудники, не всех он знает в лицо. В этот момент он снова нас пригласил, но с другим запросом. Он захотел... продать свой успешный и растущий бизнес.

Решение своё он объяснил так: «Знаете, когда я только начинал, я себя живым чувствовал — всё крутилось, я всё делал сам. И мне так хотелось вырваться, перестать быть «ларёчником», надеть солидный костюм и иметь большой и красивый офис. Вот такой, в котором

мы сейчас и сидим. Я себе его давно придумал. А сейчас сижу и понимаю, что не моё это всё, не интересно мне это, скучно, драйва в этом для меня нет никакого. Я хочу встать и бежать, тело просит нагрузки, а статус не позволяет, костюм сковывает».

Мы работали с ним над поиском вариантов решения этой ситуации. И решение было найдено. И начался новый этап его предпринимательской жизни. Этот этап стартовал с похода в горы, трудного «отдыха» с группой альпинистов, во время которого он придумал новую идею. И был настолько ею заряжен, что сразу по возвращении приступил к реализации.

Текущему бизнесу мы быстро нашли операционного директора, который до сих пор успешно его администрирует, а наш предприниматель начал развивать свой проект с нуля, в другой сфере, сталкиваясь с новыми трудностями и не используя ресурсы первого проекта. И он счастлив. Он снова крутится в рынке, договаривается о сотрудничестве, ищет партнёров, пробует новые проекты, рискует, совершает ошибки, радуется успехам. Мы периодически встречаемся с ним, помогая решать локальные задачи. У нового проекта пока нет офиса. Иногда мы встречаемся в офисе его первого бизнеса, и он

сам говорит, что «порой заходит к себе, но в гости», стараясь не засиживаться, потому что уверен, что когда предприниматель прочно укрепился в офисном кресле, он как предприниматель... закончился.

Р. S. 26 мая — день российского предпринимателя. Предприниматели — особые люди, способные принять на себя риски и ответственность, расширяющие границы собственных возможностей, увлечённые реализацией своей идеи. Мечтайте и живите по мечте!

История № 21

Управленческие хитросплетения

Управленческие хитросплетения

Если ты засомневался
В честности и благородстве,
Если чувствуешь, что хуже
Стал работать кое-кто...

Не беседуй с ним беседы,
Одари его презрением,
Нагрузи сверх всякой нормы —
Может быть, он сам уйдёт!



Некоторые руководители обладают удивительным талантом превращать простые ситуации в сложные и запутанные. Часто при этом сами управленцы исходят из лучших побуждений, подтверждая ставшую уже классикой фразу: «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

В одной из компаний, с которой мы сотрудничали, генеральный директор решил уволить директора по развитию. Но вместо прямого разговора он пошёл своим путём: сначала поставил перед ним сложно выполнимые планы. Но это никак не смутило руководителя, тот подготовил программу реализации и приступил к её выполнению. Следующим шагом генерального директора было исключение директора по развитию из всех ключевых совещаний в компании. По прогнозам первого лица эта мера должна была наглядно показать руководителю, что компания не заинтересована в продолжении сотрудничества, ведь что может быть хуже: с одной стороны, поставлены невыполнимые задачи, а с другой — полное отстранение и невнимание. К нам руководитель компании обратился с вопросом, что ещё можно было такого придумать, чтобы непонятливый топ «в конце концов всё понял и сам покинул компанию». Очевидное решение — поговорить с руководителем и обсудить условия

прекращения сотрудничества — не рассматривалось. Генеральный директор искал «элегантное решение», чтобы всё произошло как бы «само собой».

Мы поговорили с директором по развитию. Со своей стороны он понял новые задачи как акт доверия со стороны руководителя своему профессионализму. Особое внимание он обратил на то, что генеральный директор «даже освободил его от ненужных и бессмысленных совещаний, чтобы не отвлекать от дела». Такой расклад директора по развитию устраивал вполне, он полностью был сфокусирован на работе, а от коллег, с которыми у него были выстроены прекрасные отношения, узнавал о ключевых решениях и важных новостях.

Мы вернулись к генеральному директору и спросили, по каким причинам ему захотелось расстаться с профессиональным и лояльным сотрудником. Как выяснилось, у него на примете был свой человек, которому он захотел «отдать эту должность». Вопрос был решён, оставалась сущая мелочь — инициировать «самоувольнение» руководителя. Как консультанты, мы обратили внимание первого лица на то, что уход директора по развитию в текущий момент мог повлечь существенные риски для компании. После

серии обсуждений был найден выход — директор по развитию остался на своём месте, а под «своего человека» было организовано новое подразделение. Не самое элегантно и эффективное решение, но порой приходится выбирать «из двух зол».

Часто сложный путь в межличностных отношениях с подчинёнными руководители выбирают тогда, когда им не хватает смелости называть вещи своими именами. Мы глубоко убеждены, что это качество для управленца — одно из ключевых. Без него нет управления. Даже степень DBA не поможет.

Сложные решения касаются порой не только вопросов взаимодействия с подчинёнными, но обнаруживаются и в построении процессов. Так, нас однажды пригласили поучаствовать в совещании ключевых руководителей компании. Встреча была посвящена ответу на вопрос: «Какие дополнительные потребности есть у наших клиентов?». Каждое подразделение подготовило варианты решений: например, маркетинг сформировал техническое задание для внешней компании на «Проведение исследования сегмента целевой аудитории, соответствующей портрету клиента», HR-подразделение обобщило результаты проведённого ранее мозгового штурма с руководителями на ту же тему, подразделение

продаж провело постаналитику в CRM... В какой-то момент мы задали, как нам казалось, вполне очевидный вопрос:

- А где результаты опроса клиентов?
- Каких клиентов?
- Ваших клиентов. Почему бы не спросить их самих?

В этот момент руководители, присутствующие на совещании, посмотрели на нас с удивлением и недоверием, их взгляд как бы спрашивал: «А вы точно консультанты?». Предложенное нами решение было слишком простым и очевидным, компания же сразу стала смотреть «вглубь» и искать «обходные пути». И только когда генеральный директор рассмеялся и сказал: «Да, про самих клиентов мы как-то и забыли...», обстановка смягчилась, и обсуждение перешло в плоскость реализации этого простого решения.

P. S. 2 июня 1740 года родился Маркиз де Сад. Мы рекомендуем управленцам оставить «извращённую фантазию» классику и не забывать, что одна из задач руководителя — упрощать сложности. Упрощать. Не наоборот.

История № 22

Бизнес-ценности

Бизнес-ценности

Если ты назначил встречу
И партнёру, и клиенту,
То не вздумай самым первым
Появляться в этот день!

Пусть хотя бы до обеда
Подождут тебя в приёмной.
Пунктуальность, честность, дружба —
Всё привычки слабаков!



Существует устойчивое мнение, что сложно развить успешный бизнес и остаться при этом «хорошим человеком». Высокие результаты и постоянные вызовы, через которые проходят предприниматели, требуют от них решения возникающих этических дилемм. Бизнес часто становится проверкой человеческих ценностей, потому что критерии, применимые в бизнесе, сложно применять в обычной жизни. Приходится выбирать. Иногда успех стоит очень дорого.

Одна из компаний, с которой мы сотрудничали, обратилась к нам в период ухода из неё одного из акционеров. Генеральный директор рассказал нам о причине такого решения. С самого начала в компании было три акционера, которые когда-то закончили один институт и решили основать совместный бизнес. Бизнес был весьма прибыльным и быстро вырос. В какой-то момент акционеры приняли решение инвестировать средства в развитие нового проекта. Время показало, что проект не приносит ожидаемых результатов. Двое акционеров были готовы «списать убытки» и переключиться на новое направление, но третий, который впоследствии и покинул компанию, был одержим проектом и хотел инвестировать в него все свои средства. Двое акционеров прекратили финансирование убыточного проекта. Акционер, одержимый идеей, настойчиво наращивал вложения.

Продолжая финансирование, он дошёл до того, что продал всё своё имущество и стал шантажировать родных с целью продажи их собственности. Он готов был поставить на кон всё. Он верил в идею. Последней каплей для акционеров стало обращение к ним матери своего «одержимого» партнёра. Она в слезах рассказывала, что их компаньон не разрешает ей видеться с внучкой. И запрет на встречи будет действовать до тех пор, пока она не позволит ему распоряжаться её квартирой. Вразумить своего бывшего однокурсника, с которым они вместе проработали больше 10 лет, не удалось. Акционерам пришлось выкупить его долю, обеспечив возможность своему другу продолжать эксперименты, но уже в одиночку. Чем закончится эта история — непонятно. За возможной фантастической прибылью, рассчитанной на бумаге в бизнес-плане проекта, человек перестал видеть реальность и цену своих экспериментов. А цена между тем уже исчислялась не только цифрами, но и отношениями с близкими, устойчивостью бизнеса, здоровьем и адекватностью самого человека.

Начинать бизнес с родственниками и друзьями вроде бы комфортно: есть доверие, поддержка, проще договориться. Свои люди. Но сложности, которые могут возникнуть

в процессе развития бизнеса, «отягощаются» большими конфликтами, личными обидами и претензиями. Вместе с возможными бизнес-рисками всегда есть риск потери отношений.

С подобным мы столкнулись, когда нас пригласили в холдинг, собственники которого были близкими родственниками. О том, что они родственники, мы узнали не сразу. Запрос был озвучен как «разделение ролей и областей ответственности между партнёрами». Каждый из них руководил своим направлением в рамках общего холдинга. Несмотря на то, что их клиентская база пересекалась и расходы были общими, каждый хотел вытянуть своё направление, порой в ущерб другому. На общем результате это не могло не отражаться. По ходу нашей работы стали всплывать взаимные личные претензии и недовольства. Каждый считал, что именно он вносит основной вклад в развитие общего бизнеса. Если случались неудачи, то они сразу же списывались на особенности характера и поведения партнёра. Действия были несогласованными, принципы ведения бизнеса тоже. У каждого была своя правда. И каждый на ней настаивал.

Сначала нам казалось, что самый реальный вариант — разойтись или продать бизнес, потому что договориться не получалось. Мы

стали работать с собственниками по отдельности. Как ни странно, объединяло их как раз нежелание расходиться, несмотря на «неразрешимые» противоречия. Когда мы узнали, что собственники являются родственниками, стало и тяжелее, и проще. Личные обиды имели свою историю, и это усложняло ситуацию. С другой стороны, со временем стало понятно, что каждый из них хочет помириться, хочет быть услышанным и принятым другой стороной. Это и стало основой их объединения. Когда личностные противоречия разрешились, появились силы для решения вопросов об объединении усилий в бизнесе. «Бизнесовая» часть проекта, который мы называли за глаза «примирение», прошла гораздо быстрее. И результат, выраженный в финансовых отчётах, стал радовать обоих собственников. Но главным результатом оба считали сохранённые отношения. Им хватило сил и мудрости не разрушить их окончательно, усвоить уроки сложившегося конфликта и договориться о правилах. А мы получили опыт решения бизнес-задач через налаживание и выстраивание человеческих взаимоотношений на основе объединяющих ценностей.

Вести ли бизнес с близкими людьми — выбор каждого. Есть свои плюсы, есть свои минусы. Конфликты и дилеммы будут всегда, но путь

выхода из них зависит от того, как человек расставит приоритеты. Очень важно помнить, что у каждого решения и поступка есть цена.

P. S. 9 июня — Международный день друзей. Дружба как бизнес: удачные вложения окупаются многократно. Найдите время в плотном графике событий — позвоните друзьям. И... давайте жить дружно!

История № 23

Женщины в управлении

Женщины в управлении

Если ты решил, что будешь
Набирать себе в команду
Самых умных, честных, сильных —
Выбирай среди мужчин!

Женщинам другое место
Ты найдёшь, конечно, в фирме:
Где от них вреда поменьше,
Где решать не надо им!



Относительно недавно, всего несколько десятилетий назад, было сложно представить, что женщина успешно руководит заводом или фабрикой. Это явление считалось редким исключением, лишь подтверждающим правило, что управление — дело мужчин. Сейчас количество женщин, стремящихся сделать карьеру наравне с мужчинами, значительно увеличилось. А устоявшийся стереотип о том, что женщина и управление мало совместимы, постепенно уходит в прошлое.

Тем не менее, женщине по-прежнему требуется приложить значительно больше усилий, чтобы доказать свой профессионализм и право считаться равной. Говорят, что «любое дело женщине приходится делать вдвое лучше мужчины, чтобы заслужить хотя бы половинное уважение». «К счастью, это нетрудно», — нередко добавляют женщины, со здоровой иронией относящиеся к этой ситуации.

Работая с разными компаниями, мы сталкиваемся с полярным отношением к руководителям-женщинам. Так, в одной из компаний собственник и одновременно генеральный директор-женщина подбирала к себе в команду исключительно женщин. Когда мы спросили её, почему в компании нет мужчин на ключевых руководящих позициях, она объяснила это

следующим образом: «Раньше в моей компании мужчин и женщин-руководителей было примерно поровну. Когда произошёл кризис, большинство мужчин ушли, стали искать лучшее место, не захотели вкладываться в компанию. А женщины не подвели, остались, выдержали кризис и вернули компанию на лидирующие позиции. С тех пор я им больше доверяю».

Другую крайность продемонстрировал мужчина-собственник, у которого в компании численностью около двухсот человек не было ни одной женщины на ключевой должности. «Связаться с женщиной — последнее дело!» — говорил он. «Знаете, как они решения принимают? Не знаете? Так вот. День их начинается с гороскопа. Это полбеда. Дальше в ход идёт интуиция, которую они сами себе объяснить не могут. Чувствуют — и всё. Мне приходится выбирать тон, контролировать слова, интонации... Зачем мне всё это? А логика? Женская логика? Слов нет... Нет, у женщин должно быть, конечно, своё место. И чем это место дальше от моего бизнеса — тем лучше!» Надо заметить, что собственник был женат и у него было три дочери. Видимо, избыток женщин в семье его утомлял.

Однажды мы работали с командой топ-руководителей холдинга, среди которых была удивительная женщина, которая руководила

крупным цехом на производстве. В её подчинении было 12 руководителей и более 500 сотрудников. Искренняя, открытая, целеустремлённая и очень красивая женщина сочетала в себе много достоинств. Мы не могли не задать ей вопрос, как ей удалось добиться таких успехов в карьере и уважения коллег. «Знаете, я всегда старалась быть в центре событий, там, где интересно, где есть развитие! Если я чего-то не знала, то всегда старалась найти решение. И я многому училась у коллег-мужчин. Они меня сначала не принимали, считали выскочкой. Но это не важно, я всё равно многому у них научилась. Со временем мне удавалось находить эффективные компромиссы. Коллеги видели результаты и постепенно стали считаться со мной, стали видеть во мне и профессионала и партнёра. Я уверена, что самое важное — это нести идею и создать команду. Моя команда — это моя вторая семья». Надо заметить, что у этой удивительной женщины всё замечательно складывалось и в личной жизни: у неё двое детей и крепкая семья. «Я сконцентрирована на двух областях — это моя работа и моя семья. Одно уравнивает другое... А вообще в жизни надо быть твёрдым только в отношении своих принципов и ценностей. В остальных вопросах надо быть гибким и открытым к развитию и компромиссам».

В нашей практике мы всё чаще сталкиваемся с женщинами в управлении и руководстве компаниями. С нашей точки зрения вопрос эффективности управления бизнесом в меньшей степени связан с тем, женщина перед тобой или мужчина. Есть профессионалы и непрофессионалы.

P. S. 16 июня 1963 года женщине покорился космос: состоялся первый в истории женский космический полёт Валентины Терешковой. Её имя навсегда вписано в мировую историю. Дорогие женщины, помните, что вы способны на многое, вдохновляйтесь примерами великих женщин, запасайтесь терпением и двигайтесь к своей цели!

История № 24

Внутренняя конкуренция

Внутренняя конкуренция

Если хочешь, чтоб усердней
Все трудились в твоей фирме,
Чтобы их глаза горели,
Трепетали чтоб сердца —

Объяви соревнованье
Общее, на всю команду.
Победителей премируй,
Проигравших — пусть съедят!



Внутренняя конкуренция в компании может быть огромным ресурсом и толчком к качественному развитию и продвижению. Успешные компании часто и эффективно используют этот соревновательный механизм. Однако следует помнить, что любой искусственно запущенный процесс требует осознанной реализации и понятных правил. Конкуренцию нельзя запускать в организацию как «сорняк», это сильный механизм, который способен уничтожить все «культурные растения».

Так, в одной из компаний, с которой мы сотрудничали по запросу построения системы корпоративного обучения, был негативный опыт запуска внутренней конкуренции. Компания быстро росла, формировала филиальную сеть, и было принято решение создать внутреннюю систему обучения и открыть корпоративный учебный центр. Времени на реализацию этой идеи у компании было немного, требовалось в короткие сроки внедрить и запустить процесс. Перед компанией стояли амбициозные задачи по открытию новых филиалов, а новая система обучения должна была играть важную роль в адаптации к корпоративной специфике новых сотрудников.

HR-руководитель компании приступила к реализации этого решения. Надо отметить, что руководитель была адептом управленческих

поединков в стиле Дункана Маклауда, когда «выжить должен только один». Она была уверена, что руководитель может показать, на что он на самом деле способен, только в условиях реальной конкуренции. Поэтому на должность руководителя учебного центра были приняты сразу два кандидата. К концу испытательного срока должен был остаться один — тот, который проявит себя лучшим образом.

И битва началась. Новые руководители с азартом приступили к соревнованию друг с другом. Правила конкурентной борьбы объявлены не были, поэтому у кандидатов было целых три месяца для того, чтобы как следует развернуться. Что они и сделали.

Каждый из руководителей создал свой план развития системы обучения. Эти планы значительно отличались друг от друга, поскольку руководители были сознательно подобраны таким образом, чтобы их опыт имел существенные различия. Это решение было призвано усилить чистоту эксперимента. Каждый из них начал устанавливать свои коммуникации с внутренними заказчиками — бизнес-подразделениями. И основная энергия и время новых руководителей уходили на то, чтобы доказать, что именно его концепция — самая эффективная.

Через три месяца бизнес-подразделения объединились и вышли к генеральному директору с просьбой «прекратить это соревнование». Они потратили массу времени на обсуждение запросов и концепций, были вовлечены в конкурентную борьбу, уже выходявшую за пределы деловой этики, но так и не получили план-график и программы обучения сотрудников. Их бизнес-планы по открытию филиалов оказались под угрозой. Разобравшись в ситуации, генеральный директор уволил всех троих — двух новых кандидатов и HR-директора, запустившую этот соревновательный процесс. Это увольнение было показательным для компании и репутационно ощутимым для всех уволенных руководителей. В этот момент было принято решение пригласить в компанию независимых консультантов для построения эффективной системы бизнес-обучения, отвечающей запросам внутреннего заказчика.

Ещё один интересный и, к сожалению, довольно типичный случай запуска и развития внутренней конкуренции мы наблюдали в другой компании, с которой взаимодействовали, проводя оценку качества внутренних коммуникаций.

Генеральный директор компании, бывший успешный спортсмен, практиковал довольно интересный тип управления. Он по очереди работал

с членами управленческой команды, мотивируя каждого стать «лучшим управленцем в компании». Всем без исключения руководителям он говорил: «Я рассчитываю только на тебя!» На общих совещаниях он озвучивал задачи крайне обобщённо, и каждый топ считал, что только он на самом деле знает и понимает, что имеется в виду.

Такой стиль управления приводил к тому, что руководители боролись друг с другом за право возглавлять «Лучшее подразделение» в компании. Часто эта управленческая борьба обходилась компании довольно дорого. Генеральный директор всё больше вовлекался в операционное ручное управление и улаживание тех конфликтов, причиной которых был он сам. А топ-менеджмент компании привык взаимодействовать в стиле «мы и они». Будучи увлечённой внутренней конкурентной борьбой, компания сорвала несколько крупных заказов и серьёзно ухудшила свою репутацию.

Когда генеральный директор увидел результаты своих управленческих экспериментов, он осознал необходимость изменения сложившейся ситуации. Прежний посыл — «Стань первым и лучшим!» — он заменил девизом — «Один за всех и все за одного!». Но привыкшая к конкуренции команда не смогла сразу перестроиться.

Изменения потребовали существенных усилий и от генерального директора, и от каждого члена управленческой команды. Около трети топ-руководителей пришлось заменить, поскольку они в принципе не были готовы перейти от конкуренции к командной работе.

Современный конкурентный мир ориентирует компании на соревновательность и достижение наилучших результатов. Чтобы их добиться, надо поддерживать форму, стараться быть максимально эффективным. Каждому в отдельности и командам в целом. И внутренняя конкуренция в компании может стать очень продуктивным механизмом, если руководство будет помнить, что лекарство от яда отличает доза.

P. S. 23 июня — Международный олимпийский день. Мы поздравляем тех, для кого девиз олимпийцев — «Быстрее, выше, сильнее» — является основой здоровой конкуренции. Успехов вам! Только не забывайте, что бизнес — это командная игра.

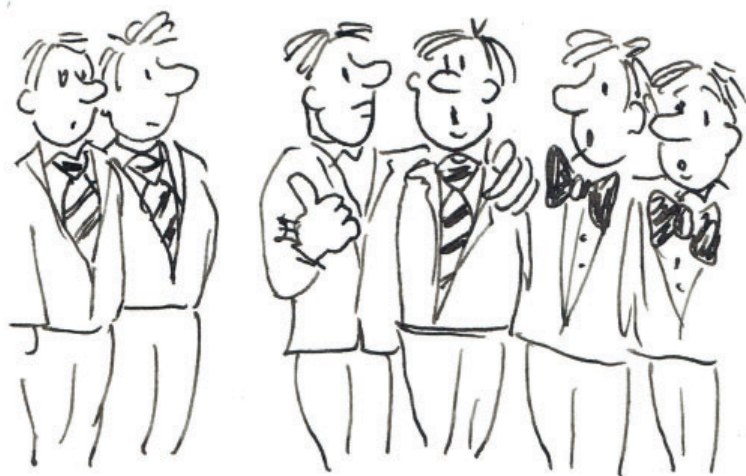
История № 25

Применить нельзя
заменить

Применить нельзя заменить

Если где в твоём отделе
Появился очень умный,
Очень вежливый, смыслённый,
Заводной специалист —

Разузнай о нём получше,
Разыщи его огрехи,
Объясни ему на деле:
Быть всех лучше — моветон!



Постоянно работая с руководителями, мы понимаем, что их масштаб определяется не столько теми ресурсами, которые есть у них в наличии, сколько результатами, которые они способны показывать. Особенно — в условиях дефицита. Мы часто слышим от наших клиентов о том, что «будь у меня ещё пара недель/больше персонала/филиал на Дальнем Востоке/новое оборудование... — вот тогда!..». Потребности, как правило, бесконечны, а аппетит приходит во время еды. Решение о выделении дополнительного ресурса принимается акционерами и инвесторами не всегда исходя из объективных возможностей, а порой — основываясь на оценке потенциала конкретного руководителя — «сможет/не сможет».

О том, что можно получить, не имея, и не получить, имея, — наши истории.

В одной из производственных компаний мы реализовывали нестандартный проект по оценке персонала: вместо традиционных прогонов сотрудников по разработанным моделям компетенций нам поставили задачу найти «звёзд» и «фанатиков». Когда мы попросили рассказать о предпосылках такого запроса, нам рассказали целую историю. Не так давно в одном из цехов компании остро встал вопрос о превышении

норм по браку и списанию расходных материалов. В ходе проверки и разбирательства выяснилось, что около 80% всего превышения приходится на одного сотрудника. Дальше разбирались с этим «умельцем». Подняв статистику и выяснив, что ситуация продолжается не первый месяц, генеральный директор принял быстрое решение уволить «криворукого» сотрудника. Непосредственному руководителю был дан месяц, чтобы закрыть этот вопрос.

Начальник цеха, лично зная сотрудника, понимал, что дело не в отсутствии профессионализма или сознательном саботаже. Поэтому, под свою ответственность, решил поступить так. Он пригласил к себе этого сотрудника и стал выяснять, в чём причина. Оказалось, что выполнив норму, сотрудник начинал экспериментировать и пробовать сделать ту же работу быстрее, проще или «как-то по-другому, лучше». Эти эксперименты и отражались на статистике цеха. После паузы, взятой начальником цеха на размышление, он продолжил рисковать дальше и решился на «управленческий ва-банк»: вместо немедленного увольнения сотрудника он вспомнил о своём давнем желании открыть экспериментальную мини-лабораторию при производстве. «Нарушитель-экспериментатор» и стал её руководителем. Основная задача лаборатории

сводилась к нахождению новых способов и возможностей получения результата. Уже в первый месяц работы лаборатория оправдала своё открытие. После первого квартала руководитель лаборатории начал выдавать такие результаты, что генеральный директор принял решение об учреждении на предприятии премии в его честь. Задача нашего подключения к организации заключалась в том, чтобы найти таких же или похожих на него и определить те области, где они будут столь же полезными.

Другой подход. Нас пригласили для проведения диагностики системы управления в компании. Ключевыми задачами этого проекта заказчику виделись повышение эффективности, сокращение временных издержек и повышение персональной ответственности руководителей. Приступив к подробному обсуждению проекта, мы попросили генерального директора обозначить те области, которые беспокоят его больше всего. Наибольшее напряжение у директора было связано с тем, что он не видел в своей управленческой команде «авторитетов и сильных профессионалов», несмотря на то, что ресурсы в компании были огромными и на рынке покупались очень дорогие специалисты с уникальным опытом. Мы попросили заказчика сформулировать образ идеального

руководителя и получили ответ: «Мне нужны управляемые и предсказуемые профессионалы, они должны быть профессиональными исполнителями и нести персональную ответственность». С этими вводными мы начали работать с управленческой командой.

Нам, как консультантам, всегда очень интересно наблюдать, как одна и та же ситуация выглядит с разных сторон. Поэтому, встречаясь с руководителями, мы совсем не удивились тому, что они видят ситуацию совершенно иначе. Первым, что очень удивляло руководителей, было полное несовпадение задач, на решение которых их брали, с задачами, которые они действительно решали. Мало того, эти «задачи» давались устно, на бегу, в коридоре или в лифте — их нельзя было обсудить или даже осмыслить, а большинство и не стоило выполнять, так как при следующей встрече с руководством они отменялись или преображались до неузнаваемости. Особую пикантность ситуации добавляло и то, что одни и те же задачи часто ставились сразу нескольким руководителям — это называлось «страховочная диверсификация»... Общую ситуацию руководители описывали как «отсутствие диалога», «непонимание правил игры», «ощущение профессиональной неуверенности». Многие руководители с ностальгией

вспоминали свой прошлый опыт: сложные амбициозные проекты, достижения, командную работу. Окончательное удивление у нас вызвала невозможность большей части управленческой команды внятно обозначить область собственной ответственности. В ходе бесед с руководителями был виден уровень их профессионализма, который, однако, «покрылся пылью» — они больше напоминали потухшие звезды. Нам с компанией предстояла большая совместная работа по изменению этой ситуации.

Мастерство первого лица складывается в равной степени как из способности увидеть и построить будущее, так и из умения приблизить его, опираясь на тот ресурс, который есть в наличии уже сейчас.

Р. S. 30 июня 1985 года — день рождения Майкла Фелпса, 23-кратного олимпийского чемпиона и 26-кратного чемпиона мира по плаванию. Он живой пример того, что может получить, если вовремя заметить талант и создать ему правильную среду для развития. Оглянитесь вокруг, дорогие руководители!

История № 26

Бизнес-династия

Бизнес-династия

Если родственники тестя
Попросились на работу,
Надо выбрать из балбесов,
Кто тебе милей других.

Ты расчисти ему дорожку,
Может, станет генералом,
Ты же знаешь, хуже профи
Может только быть чужак!



Бывают проекты, в которых ответ находится на поверхности — только руку протяни, только прими решение. Но такие проекты часто оказываются самыми сложными. Не только для нас, но и для заказчиков. В погоне за результатом собственник подбирает себе команду единомышленников, и чем выше ставки, тем надёжнее должны быть люди. А кому можно доверять больше, чем родственникам, друзьям детства и юности, соседям?.. Чаще всего «своих людей» ставят на денежные потоки: бухгалтером, финансовым директором, снабженцем. При этом кредит доверия обычно настолько велик, что даже объективные цифры не всегда способны исчерпать его.

О том, что «красивый» не обязательно означает «умный» и «добрый», — наша история.

Как-то мы получили очень интересный заказ на «полное описание бизнеса», «построение финансовой модели» и «подготовку его к тиражированию». Надо сказать, что сам бизнес относился скорее к категории «малого», но подход к нему собственника, его основательность и дальновидность делали бесспорными планы по его стремительному развитию и росту. Одна из ключевых задач, которая перед нами стояла, заключалась в том, чтобы максимально объективно

посмотреть на компанию, полностью выстроить всю финансовую часть и главное — сделать так, чтобы бизнес не зависел от конкретных исполнителей и мог бы быть таким же успешным в любом другом месте и с любым другим набором сотрудников. Мы начали работать и, как это часто бывает в подобных проектах, начали встречаться с руководителями. Одним из руководителей, с которыми нам предстояло очень плотное сотрудничество, был финансовый директор. Ко встрече с ним мы готовились особенно: деятельность компании была для нас новой, общая финансовая модель выглядела понятно, но не прозрачно, а так как это направление было одним из основных в нашем проекте, то и вопросов у нас было множество. Мы с нетерпением ждали этой встречи.

С первой же фразы финансовый директор сбил наш «познавательный-исследовательский» настрой, сказав, что никакие цифры нам не покажет, о финансовой модели говорить не намерен, но у него есть множество претензий к собственнику, которые мы и должны до него донести. Оценивая перспективы дальнейшего взаимодействия с руководителем, всю первую встречу было решено посвятить «снятию напряжения». Ко второй встрече мы подошли более настороженно и ещё более серьёзно, но... На этот

раз финансовый директор сказал нам, что он не подчиняется собственнику, а является его «партнёром» и может самостоятельно принимать все решения в рамках финансового направления компании. На этом он вышел из кабинета.

Пять встреч всеми правдами и неправдами мы пытались перейти к содержательной части деятельности руководителя. Имея полную поддержку собственника и его личное распоряжение показать нам все материалы, мы пытались приблизиться к сути. А когда получили информацию, то не сразу поверили: в компании не велась абсолютно никакая аналитика, управленческая отчётность представляла из себя странный набор цифр, из которых, например, следовало, что деньги, находящиеся в кассе, относятся к чистой прибыли, а остатки товара на складах помещены в категорию «другое» вместе с бюджетом будущего квартала на ремонт оборудования. Очень много усилий нам потребовалось для того, чтобы прояснить реальную ситуацию и сформулировать план ближайших экстренных шагов.

Когда мы пришли с этими результатами к собственнику, он на удивление спокойно посмотрел на них и сказал, что ожидал худшего. Вздохнув, он рассказал нам, что финансовый директор был его давним другом, практически

единственным оставшимся из юности. Когда-то они начинали другой бизнес вместе и пообещали, что будут поддерживать друг друга, что бы с ними ни произошло. Наш заказчик стал более успешным и взял «под крыло» товарища. Профильного образования финансовый директор так и не получил, он вообще имел только аттестат об окончании 9 классов. Опыта работы в такой должности у него тоже не было. Всё, что он умел, — выполнять разные поручения. Одним из таких и было «стать финансовым директором».

Отказаться от помощи другу наш клиент так и не смог и в качестве компромисса взял ещё одного финансиста, теперь уже настоящего.

Доверие к своим сотрудникам, а тем более к ключевым руководителям — одна из составляющих успеха бизнеса. Однако «приближенный непрофессионал» зачастую приносит гораздо больше вреда, чем «подозрительный специалист».

Р. S. 7 июля — день рождения Владимира Дурова — основателя известной цирковой династии. Мы желаем каждому собственнику иметь в своём окружении не только преданных, но и профессиональных людей, вместе с которыми действительно можно построить собственную бизнес-династию.

История № 27

Тепличные лидеры

Тепличные лидеры

Если ты решил, что надо
Вырастить в своём отделе
Завтрашнего чемпиона,
Лидера твоих побед —

Окружи его контролем,
Критикуй нештатность мыслей,
В воспитании героя
Подчиненье — первый шаг!



В каждой профессии и отрасли есть свои «вечные» темы и вопросы. И хотя взгляд на них со временем обязательно меняется, сама тема живёт десятилетиями. В консультировании одной из таких тем является столкновение человека и системы, личности и истории, правил и свободы. А вопрос, о который было сломано немало копий, — вопрос лидерства — до сих пор вызывает у некоторых бурный прилив адреналина.

О том, что может и чего не может произойти, если выращивать собственных «лидеров», — наша история.

Как-то, на протяжении нескольких лет, мы сотрудничали с одной компанией в финансовом секторе и помогали ей решать целый ряд вопросов. Параллельно с нашей деятельностью внутренними силами HR-подразделения сначала был запущен, а потом и реализован очень интересный и амбициозный проект, свидетелями которого мы и стали. Суть его состояла в том, что в компании создавался резерв для управленцев «нового поколения». Любой сотрудник мог претендовать на будущую руководящую позицию. Отбор был очень серьезным, но и перспективы были обещаны просто сказочные. Те сотрудники, которые прошли стартовый барьер, чувствовали себя по-настоящему избранными!

На одном из этапов всех резервистов провели через глубинное психологическое тестирование и разделили на группы. Каждой из групп предстояла «проверка боем» — решение реальных насущных проблем компании и подготовка программы действий для рассмотрения на предстоящем Правлении. Ошарашенные важностью задачи и окрылённые оказанным доверием сотрудники носились по коридорам и пугали своими горящими глазами уставших коллег. Создавалось впечатление, что вся компания работает на эти группы. И хотя мерное течение основной деятельности не прекратилось, его скорость на какое-то время существенно замедлилась. Все с нетерпением ждали Правления. На нём были подробно рассмотрены все предложенные программы и выбрана команда-победитель, чьи решения показались руководству наиболее «свежими». Участники этой команды и стали проходить массивное обучение. Чему их только не учили — казалось, что их готовят не в члены управленческой команды, а к высадке на неизвестной планете и открытию филиалов компании на ней. Застать резервистов на рабочем месте было невозможно, их задачи были распределены между менее амбициозными и удачливыми коллегами. Каждый малейший успех «команды мечты» сразу отражался на внутреннем портале, а сами «руководители

будущего» всё больше напоминали медийных персон. Они регулярно проходили стажировки в ключевых подразделениях компании, их мнением постоянно интересовались, все следили за их развитием, как за шоу. Наконец, обучение было закончено, и настало время «собирать урожай». «Штабные ветераны» резерва заняли свои кресла и с привычным энтузиазмом бросились реализовывать на практике всё то, чему так долго и упорно учились... Первое увольнение произошло через месяц и вызвало шок у HR-директора, ответственного за проект. Оно даже стало отдельной темой на Правлении. За первой «ласточкой» последовала вторая, потом — третья. Скоро уже никого не стали удивлять такие новости, а к концу первого года от бывших ньюсмейкеров осталось меньше 80%.

Сухие цифры отчёта о проекте «Руководитель нового поколения» говорили о том, что основными причинами увольнений «тепличных лидеров» были две. В первую группу входили все те «руководители», которые истинно поверили в свою избранность и посчитали существующие регламенты формальностью, а законодательные требования — условностью. Нестандартность их решений надолго стала поводом для нервных перекуров служб безопасности и внутреннего аудита. Вторую группу составили

вовремя пойманные «управленцы», которым было решено в профилактических целях обрезать ещё не окрепшие крылья. Необходимость работать согласно правилам и порядкам нагоняла на них тоску, а понимание того, что они действуют «как все», вызывало слёзы. Не сумев усмирить душу, вкусившую прелесть полёта, они растеклись по рынку в поисках вызовов и задач, достойных их уровня.

Оказалось, что сфокусированность на нестандартном подходе к решению задач и на «свежем» взгляде не очень подходит для структурированной и упорядоченной финансовой деятельности. Новаторские идеи резервистов раскачивали компанию и ставили под угрозу налаженность процессов, выстроенных в соответствии с чёткими требованиями регулятора.

P. S. 14 июля 1946 года вышло первое издание книги Бенджамина Спока «Уход за ребёнком и его воспитание». Хотя многие идеи известного педиатра не прошли проверку временем, сам взгляд и подход к ребёнку как к личности на долгие годы сформировал тренд в воспитании. Дорогие руководители, возвращая лидеров, помните, что не все правила — зло и не любая свобода — польза. Руководствуйтесь здравым смыслом!

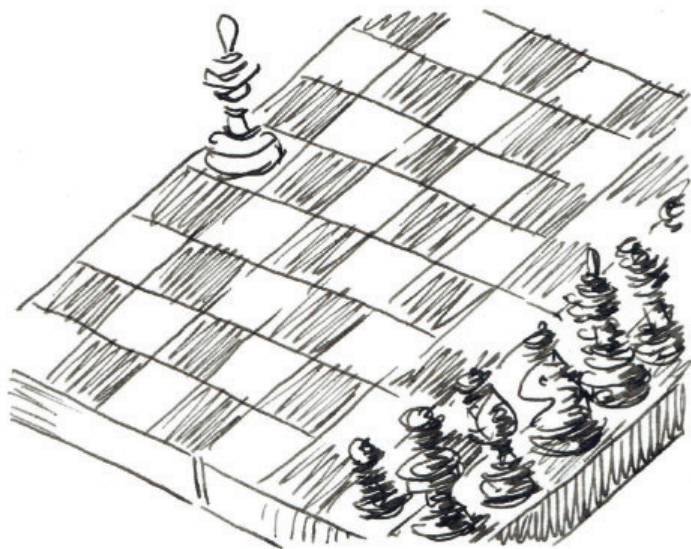
История № 28

Операторозависимый метод

Операторозависимый метод

Если ты решил с испугу
Всем раздать по порученью,
Если ты разбил на части
Управленческий процесс —

Срочно всё верни обратно,
Не надейся на балбесов,
Не давай им поработать,
Хочешь лучше — сделай сам!



Делегирование... Для многих руководителей это сложная и болезненная тема. У каждого своя причина и множество объяснений. Часто руководители склонны к самоцентризму — явлению, при котором максимум решений завязаны на самом руководителе.

О том, как это сказывается на деле, — наша история.

В Школе консультантов по управлению с нами в группе был один необычный слушатель курса. Он сразу же заявил, что не хочет быть консультантом, диплом и профессия его не интересуют. Зачем он тогда пошёл учиться? На этот вопрос он дал очень интересный ответ: он хотел понять профессию консультанта изнутри, чтобы выбрать те инструменты, которые подходят для решения задач его компании. У него уже был опыт общения с консультантами, но доверия и контакта не складывалось. И в течение всего срока обучения его компания стала для нас — тех, кто стремился освоить профессию, — «полигоном» для экспериментов и живым кейсом. Ему было интересно получить стороннее мнение, а у нас в доступе оказался весьма скептически настроенный к консалтингу «клиент», который, тем не менее,

пришёл на обучение и был искренне заинтересован в развитии своей организации.

Теоретические модули курса нагоняли на него скуку. Он ждал практики и момента, когда группа с преподавателями приступит к решению его задач. И группа предлагала разные методы и инструменты под те запросы, которые он озвучивал, разрабатывала программу действий, которую между обучающимися модулями он собирался внедрять. Но приезжая на каждый следующий модуль, он говорил о том, что ничего не сработало и ему приходится по-прежнему «всё тянуть на себе». Проблема, разумеется, заключалась не в том, что не работала консалтинговая методология. Проблема заключалась в том, что «наш студент» не готов был следовать рекомендациям консультантов: уходить от оперативного управления к стратегическому, делегировать полномочия, прекращать участвовать лично в каждом процессе, ограничивая эффективность компании своей личной эффективностью. Выстраивать систему управления для него было очень беспокойно. Он переживал, что сотрудники не смогут, не справятся, что стоит ему только немного отпустить контроль, как компания разрушится. На последнем модуле мы не стали предлагать ему никакую программу действий, а открыто вынесли на весь

практикум вопрос о том, что он уже давно является главным ограничителем своей компании. Он долго сопротивлялся, обвиняя нас в непонимании. И в какой-то момент кто-то из группы сказал прямо: «Знаешь, ты каждый раз про-сишь нас подумать о твоей ситуации. Мы собирались, думали, и вот тебе наша честная обратная связь. Дело не в консалтинге, который не работает. Дело в том, что тебе самому важно контролировать каждый шаг, принимать решение по каждой закупке канцтоваров. Ты делаешь своих сотрудников беспомощными, глушишь их инициативу. Менять надо не компанию — менять надо твоё мышление. Не хочешь меняться — укрепляй здоровье, спи ещё меньше, перестань отдыхать — и ты сможешь чуть больше, только непонятно, надолго ли тебя хватит. Ну а если ты хочешь расти в соответствии с твоими амбициями, но не менять свой стиль управления, — то тебе себя нужно клонировать». Такого он, конечно, не ожидал. Но именно этот момент, по его собственным словам, стал для него поворотным. После этого практикума он впервые задумался о том, чтобы взять в компанию исполнительного директора, и группа сосредоточилась на разработке требований к этой должности. Этот случай дал нам, тогда ещё будущим консультантам, важный урок: честная обратная связь клиенту — очень важный инструмент

консалтингового взаимодействия. А урок, который наш герой вынес из этого опыта, заключался в том, что делегирование задач — необходимое умение каждого руководителя.

Но не только собственники и генеральные директора испытывают сложности с делегированием задач. Это свойственно многим руководителям вне зависимости от их грейда. Как-то нас пригласили в крупную компанию помочь учебному центру. Проблема заключалась в том, что деятельность центра было сложно масштабировать на всю компанию, включая обширную филиальную сеть, несмотря на то, что в Москве система обучения была выстроена очень качественно. Как выяснилось, руководитель учебного центра лично участвовала во всех процессах: сама разрабатывала программы, лично их проводила, постоянно училась и повышала квалификацию, получила образование в области бизнес-обучения, чтобы понимать все тонкости процесса. Она периодически обучала сотрудников тому, чему училась. А чтобы программы были максимально актуальными, лично изучала анкеты обратной связи по каждому проведённому обучению и вносила содержательные изменения. К программам вопросов не было. Они были очень качественными. Вопросы были к управленческим задачам руководителя, в которые

входило масштабирование деятельности учебного центра на филиальную сеть. Но при таком подходе к работе внимания и энергии руководителя с трудом хватало даже на московский филиал. Разбираясь лично в каждой программе, она физически не могла уделять внимание построению обучения в филиальной сети. Мы разработали программу масштабирования и предложили действующему руководителю возглавить методологическое направление учебного центра и отдельно найти администратора всей системы обучения, задачами которого и являлось бы внедрение обучения в филиалах. Со временем такой руководитель был найден. И компании удалось масштабировать лучшие практики на всю сеть.

Для любой компании огромным риском является зависимость подразделения от деятельности и личности конкретного руководителя. И чем больше руководитель уходит в экспертно-содержательную сторону своей деятельности, тем дальше он уходит от своих управленческих задач. Должен ли руководитель быть абсолютным и главным экспертом в той деятельности, которой он руководит? Нет, не должен. Он должен быть достаточно компетентным для того, чтобы при необходимости «нырнуть вглубь». Нырнуть, но потом всплыть

и продолжить управлять. А «нырять каждый день» — другая работа, не управленческая.

Р. S. 21 июля, больше 2000 лет назад, родился Александр Македонский. Историки писали, что во время своих походов он часто бросался в самую гущу схваток. Македонский остался в истории яркой и значительной личностью. Но не нужно забывать, что созданная им империя распалась сразу же после его смерти.

История № 29

Казаться, а не быть

Казаться, а не быть

Если ты решил своими
Благородством, тактом, честью
Вымостить себе дорогу
Прямяком к сердцам людей —

Не спеши бросаться в дело,
Пригласи специалиста,
Пусть придумает, как проще
Вам пройти тернистый путь!



Формирование позитивного образа бесспорно является важной задачей для каждой организации. Ведь, как известно, «встречают по одежке...». Как консультанты, мы часто обращаем внимание компаний на то, что, создавая идеальный имидж, нельзя забывать про репутацию — реальное отражение «лица» компании в «зеркале» клиентов, партнёров, сотрудников. Наши истории — про «кривые зеркала».

К нам обратилась компания с необычным запросом: проанализировать причины неэффективности проведённого ребрендинга. Крупный проект длился более года и не принёс ожидаемых результатов — существенного увеличения количества лояльных клиентов. Что за это время успела сделать компания? Была скорректирована миссия, проработаны корпоративные ценности, нашедшие отражение в новом кодексе компании, изменился сайт, полностью обновился бренд-бук. Сотрудники, работающие с клиентами, получили новую корпоративную форму. Все в компании прошли обучение по программе «Навстречу клиенту» и наизусть выучили миссию и ценности. Для сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, были разработаны скрипты. Компания, имея множество розничных точек, стремилась к стандартизации клиентского сервиса и гордилась новым корпоративным

стилем. Разумеется, клиентоориентированность стала в компании ведущей ценностью. Тем не менее, количество жалоб от клиентов находилось на прежнем уровне, а число новых клиентов было далеко от прогнозов и ожиданий. Чего не хватало «этим привередливым» клиентам, мы решили узнать у них самих.

Общаясь с клиентами, мы просили их оценить проведённые в компании изменения. Полученные ответы были очень показательными:

— «Да, форма изменилась. Красивая форма. Цвета изменились. Но если уж компания на самом деле стремится, как вы говорите, стать ближе к клиенту, могли бы сократить количество оформляемых документов...»

— «Я заметил новый лозунг про доверие. Это замечательно. А как это связано с тем, что ручка, которой я оформляю бумаги, привязана к стойке? Я доверяю свои деньги компании, которая не доверяет мне свои ручки, так?..»

— «А вы сами пробовали дозвониться до call-центра? Попробуйте. Только сначала зарядите телефон — ждать придётся долго...»

Мы, разумеется, проявили настойчивость и дозвонились до call-центра. Сотрудник точно

воспроизвёл новый скрипт, но создавалось ощущение, что обучение по работе со скриптами проводили коллекторы. Скрипт напоминал смесь «правильных слов» и вежливого хамства.

Проведённые компанией мероприятия не нашли отклика в клиентских сердцах не потому, что были допущены ошибки в выборе новых корпоративных цветов или тканей, из которой была сшита корпоративная форма, была не самого высокого качества. Ключевая проблема заключалась в том, что внешние изменения в компании и новые лозунги не подкреплялись реальными и важными для клиента изменениями процессов клиентского сервиса.

Ещё с одним примером несоответствия формы и содержания мы столкнулись в компании, которая никак не могла справиться с высокой текучестью персонала до окончания испытательного срока. Как правило, начиная работать с компанией, мы часто задаём вопрос, что уже было сделано по решению проблемы. HR-директор компании с удовольствием на наш вопрос ответила: «Знаете, мы с этой проблемой боролись. Пригласили PR-специалистов, которые помогли нам сформировать HR-бренд. Посмотрите, как выглядят наши вакансии! На сайте мы добавили раздел о карьере в компании. Выпустили несколько статей о нас как о привлекательном

работодателе. И знаете, кандидатов стало больше. Нам есть из кого выбирать. Но проблема не решилась. Они приходят к нам и уходят...» Первой мерой мы предложили ввести exit-интервью — обязательное собеседование, сопровождающее увольнение сотрудников. Несколько первых собеседований мы проводили сами. И вот что нам удалось выяснить. Кандидаты приходили на «красивые обещания» и сталкивались с реальностью, которая их крайне разочаровывала. Выяснялось, что здание, в котором проходило собеседование, отличалось от того, в котором предстояло работать, хотя оба эти здания были на одной станции метро. Место реальной работы обозначалось уже после собеседования и оформления на работу. Здание располагалось значительно дальше от метро и было совсем не похоже на то, куда приходили соискатели. Обещанным социальным пакетом можно было воспользоваться после года работы в компании, о чём на собеседовании также не сообщалось. Одной из ключевых причин ухода сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, было то, что на вводном адаптационном курсе сообщалась «вся правда о предстоящей работе»: сотрудники учебного центра объясняли, что бонус можно получить только при соблюдении определённых условий. В эти условия входила «обязательная» комплексная продажа

одного из продуктов. По законодательству клиент имеет полное право отказаться от этой услуги, но система мотивации сотрудников была направлена на её продажу. Для получения бонуса тренеры делились «лучшими практиками», которые сводились к тому, как легче обмануть клиента и навязать ему необходимую для компании услугу. Неудивительно, что, «узнав правду», не все сотрудники были готовы к продолжению работы. Стало очевидно, что с «построением HR-бренда» компания явно поторопилась. Имидж и репутация компании расходились критично.

Разумеется, позитивный образ компании усиливает её конкурентоспособность. И PR-специалисты могут сделать очень много для формирования корпоративного имиджа. Но они не волшебники. Не зря говорят, что «один в поле не воин». Создавать и сохранять достойную репутацию компании должны все сотрудники.

Р. С. Ежегодно 28 июля в России отмечается день PR-специалиста. Мы поздравляем всех профессионалов с этим праздником! И желаем, чтобы ваш труд по формированию корпоративной идентичности подкреплялся реальными действиями и результатами компании. Единство формы и содержания.

История № 30

Бенефис руководителя

Бенефис руководителя

Если ты коллег собрался
Всех позвать на совещанье,
Не озвучивай им тему —
Надо их застать врасплах.

А иначе вмиг нарушат
Плавность хода твоих мыслей,
Для формата общей встречи
Бенефиса лучше нет!



Из множества управленческих инструментов каждый руководитель выбирает те, что подходят ему больше всего, те, применение которых ему понятно и иногда даже приятно. Содержание «управленческих чемоданчиков» всегда индивидуально, но во многих из них присутствуют разного рода встречи и совещания.

Отношение к совещаниям в компаниях бывает очень разным. При проведении организационной диагностики мы, как правило, в качестве наблюдателей присутствуем на внутренних совещаниях. И они бывают очень показательными.

Но однажды мы работали с компанией, в которой на нашу просьбу о посещении совещания первое лицо задумался, а потом сказал, что общие встречи у них не приняты: «Потеря времени. И так всё понятно». Конечно, нас это удивило, тем более что к этому моменту мы уже успели провести интервью с управленческой командой и знали, что уровень своей осведомлённости руководители оценивали как «ниже среднего». И сразу стало понятно постоянное желание команды встретиться с генеральным директором тет-а-тет — это был единственный способ получить необходимые для работы вводные и сведения.

Зато в другой компании директор был «фанатом» коллективности, открытости и совещаний. «Совещания — это крайне важно. Ведь перед тем, как принять решение, надо всё обсудить, взвесить все «за» и «против», выслушать все стороны». А так как рабочих вопросов было очень и очень много, то и совещания проводились практически по каждому поводу. Управленческая команда жаловалась нам, что им «некогда работать», потому что большую часть времени они проводили не на рабочем месте, а за круглым столом. Один из руководителей посчитал, что в самый активный период в их не очень большой компании было 12 разных типов совещаний, встреч и комитетов. Встречаясь в очередной раз, не всем коллегам удавалось быстро ориентироваться в причине сбора, повестке и теме своего выступления: некоторые совещания были «проблемными», другие — «ознакомительными», каждую вторую среду месяца — промежуточный отчёт, а в последнюю пятницу квартала — планирование на будущий период... Расписание этих совещаний больше напоминало табло рейсов в аэропорту в пик сезона. Окончательную смуту внёс сам генеральный директор, предложив практику «обмена повестками» — когда один комитет передавал вопросы другому для получения «нового взгляда». «Взлететь» с таким грузом на «борту» компании стало чрезвычайно сложно.

Но самый нестандартный подход к общим встречам мы наблюдали в одной крупной компании, в которой один из топ-руководителей решил запустить практику обмена опытом. На первое такое «совещание» он пригласил всех желающих. Те, кто присутствовал на этом мероприятии, так нам о нём рассказывали:

«Это было для нас очень необычно. Всем пришло приглашение на совещание, и было заявлено, что мы сможем делиться управленческим опытом. В конференц-зале не было свободного места, добавляли стулья, некоторые коллеги стояли. Наш «топ» хорошо подготовился. Была яркая презентация о том, как складывалась его управленческая карьера, с какими сложностями он сталкивался, какие уроки вынес. Это продолжалось часа два. Да, кстати, был погашен свет, мы видели только свет от проектора, и всё было очень похоже на кино. Для нас это было крайне необычно».

Естественно, нам стало интересно, что же происходило дальше. А дальше встречи продолжились. В следующий раз коллег ждала не менее яркая презентация и новая порция управленческих историй. Когда закончился «мастер-класс», многие коллеги тоже захотели поделиться своим опытом и обсудить

услышанное, но в замысел «гуру управления» такой формат не входил. Участников он приглашал в качестве зрителей своего триумфа. Со временем зрителей на таких «совещаниях» становилось всё меньше и меньше, топ-руководитель перестал тщательно готовиться, а сами истории повторялись. Впоследствии в «совещании» принимали участие лишь непосредственные подчинённые «докладчика». Для них участие было обязательным, отказаться от подобной привилегии было невозможно. В конце концов генеральный директор, который изначально горячо поддерживал идею обмена опытом, прекратил подобную практику, посоветовав топ-руководителю определиться со своей ролью.

После этого опыта компания стала внимательнее относиться ко всем организационным совещаниям. С нашей помощью были разработаны процедуры и правила проведения эффективных совещаний, руководители прошли обучение. Как только компания стала использовать совещания не «по наитию» и без импровизации, улучшились корпоративные коммуникации, возросло качество управленческих решений и вовлечённость руководителей в процесс развития компании.

Умение проводить полезные совещания — отдельный управленческий навык. И чтобы они были действительно эффективными, необходимо не только чётко определять их цель, повестку, но и обладать компетенциями модератора. Тогда встреча пройдёт «без воды и с пользой».

Р. S. 4 августа 1901 года родился Луи Армстронг — музыкант, трубач, вокалист и руководитель ансамбля. Он внёс огромный вклад в развитие и распространение джаза по всему миру. А в управлении, как и в джазе, лучшие импровизации — те, которые заранее подготовлены.

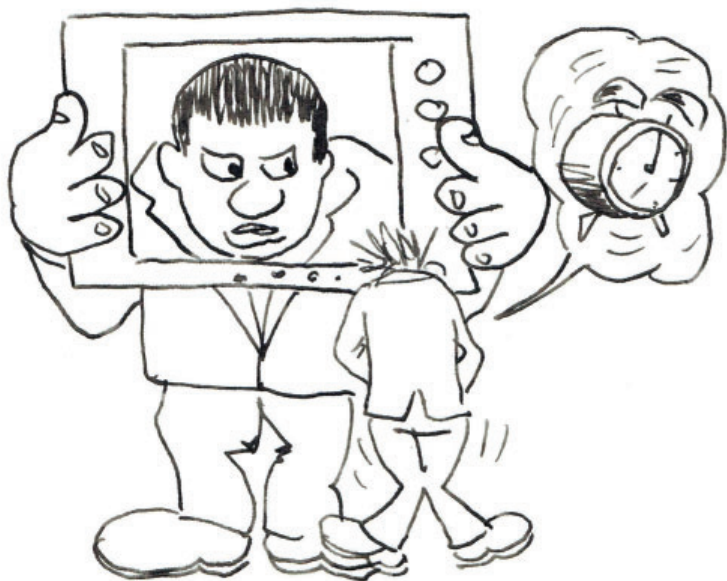
История № 31

Проповедник

Проповедник

Если очень сильно верить
В торжество благих поступков,
В неизбежность улучшения,
В воплощение надежд —

Можно ничего не делать,
Размышлять о вечном смысле
И в беседах с персоналом
«Заряжать» собой людей!



Наши коллеги-консультанты периодически рассказывали нам о том, что иногда им попадаются «неконсультабельные» клиенты. Наверное, нам долгое время везло, и поэтому мы считали, что таких заказчиков просто не бывает. Но и у нас чуть не случился проект, после которого мы стали верить в то, что неконсультабельные клиенты действительно существуют. И сегодня мы расскажем про этот интересный опыт.

Заказчик, руководитель средней компании, обратился к нам с запросом создания КРІ для своих сотрудников. «Вопрос понятный», — подумали мы и назначили встречу, но на ней речь сразу зашла о необходимости смены идеологии в компании и внедрения управления по ценностям. КРІ наш потенциальный клиент понимал очень своеобразно: это был «такой ценностный КРІ», который заказчик точно не мог описать. На наш любимый вопрос «что должно произойти в результате реализации проекта?» мы получили следующий ответ: «Знаете, я по лицам сотрудников смогу понимать, как обстоят дела в организации, мне важнее видеть энтузиазм в глазах — для меня он гораздо более показателен, чем любые финансовые отчёты, вы согласны?». Сказать, что такого запроса мы не получали и были весьма озадачены, — ничего не сказать. Мы пытались понять,

как можно оцифровать выражение лиц сотрудников, при чём здесь KPI и что нужно клиенту на самом деле. Здесь необходимо сделать небольшое лирическое отступление и подробно описать самого клиента. Рассказанная им история про себя частично объясняла сложившуюся ситуацию.

Немного расслабившись, он рассказал, что давно разочаровался в классическом управлении — оно ему наскучило, и в какой-то момент, который он считает поворотным в своей жизни, он попал на тренинг к одному известному мотивационному спикеру. Там-то он и понял, как глубоки были его заблуждения относительно управления. Постановка целей, организация деятельности, контроль, мотивация — всё это «прошлый век» и давно отжившие понятия. Будущее — за лидерством и эмоциональным интеллектом, за умением настроить и расширить сознание каждого сотрудника, изменить его мышление и систему ценностей, «обратить в нужную веру». С этого дня следующие пару лет руководитель укреплялся в своей позиции, посетив массу тренингов и мастер-классов, посвящённых личностному развитию во всём его многообразии. Слушая его историю, мы судорожно озирались вокруг в поиске известных нам символов и атрибутов сект и религиозных течений.

Но в конечном итоге профессиональное любопытство взяло верх, и мы договорились о серии предпроектных встреч с некоторыми членами его управленческой команды.

Управленческая команда оказалась весьма неоднородной. Одна её часть состояла из явных адептов первого лица — они так же разговаривали, верили в «единый командный дух» как единственный ценный организационный ресурс. На их рабочих столах лежали те же книги по личностному росту и развитию, которые мы видели в кабинете главного идеолога. Они рассказывали нам о том, что нужно приложить ещё немного усилий, настроив тех, кто пока ещё не «понял главное» и сопротивляется только потому, что не готов перестроить своё мышление и побороться с ограничивающими убеждениями.

Другие же руководители — те, на которых, по всей видимости, и был рассчитан проект по созданию «ценностных KPI», искренне не понимали, что происходит с первым лицом и когда это закончится. Они хорошо помнили то время, когда с руководителем можно было нормально поговорить о реальных задачах и проблемах компании, решить текущие вопросы, а не рассуждать «о вечном смысле» и «ценностных противоречиях». Менять своё мышление они были абсолютно

не готовы, скептически относились к коллегам-последователям и были уверены, что нормальное функционирование организации происходит только благодаря тому, что в ней остались «островки рациональности», которые в период «идеологического отпуска» директора принимают необходимые решения и управляют компанией.

По итогам этих встреч мы вернулись к первому лицу и попытались объяснить ему сложившуюся ситуацию и призвать к критическому взгляду на вполне реальные организационные риски. Когда нам это сделать не удалось, мы приняли решение отказаться от проекта, руководствуясь этическими принципами и отсутствием консалтингового инструментария по «изменению мышления и внедрения ценностных КРП». Но руководитель компании не спешил с нами прощаться. Он стал убеждать нас, что мы «встретились не просто так», мы должны взяться за непонятный проект, поскольку это откроет и перед нами новые перспективы, мы сможем переосмыслить многие свои вопросы, «будем обучаться друг у друга и, вполне вероятно, сможем разрушить свои ограничивающие установки». Но мы всё-таки отказались. Здравый смысл и стремление сохранить собственное мышление и систему ценностей в этот раз победили профессиональное любопытство.

Когда руководители занимаются своим личным развитием, это замечательно. Мы, как консультанты, ориентируем их на это и всячески приветствуем стремление к самосовершенствованию. Но во всём должна быть мера. Когда идея «личностного роста» становится самоценной, а не «инструментом для...», это всегда её обесценивает. А иногда такая идея становится опасной не только для самого человека, но и для его окружения. Нельзя «догнать и причинить добро». Это же наказуемо.

P. S. 11 августа 1939 года родился Анатолий Кашпировский, известный советский психотерапевт, воздействовавший на подсознание и дававший установки на исцеление. Сеансы Кашпировского принесли ему огромную популярность, но до сих пор сложно сказать, было ли это реальное лечение или грандиозная афера. Каждому — по вере.

История № 32

В добрый путь!

В добрый путь!

Если ты в командировке
Заработался до ночи
И последним гордо вышел
В неизвестный дикий край —

Не спеши трубить тревогу,
Оглянись, прикинься местным.
Без труда тебе помогут
Мох, течение, Млечный путь!



Любите ли вы командировки так, как любят их консультанты? Каждая новая поездка и новый город — это отдельная, маленькая жизнь, в которой происходят забавные случаи, врезающиеся в память. Об этом мы и расскажем.

В нашей практике был период, когда мы всегда держали собранным второй командировочный чемодан — два проекта параллельно шли в разных городах. Спускаясь в метро и отправляясь в командировку, мы не всегда точно понимали, на какой кольцевой станции нам выходить — на «Белорусской», а дальше — в Шереметьево, или на «Павелецкой» — и сегодня наш самолёт взлетает из Домодедово.

Но самое интересное — это первый раз приехать в новый для себя город. В одной из таких «в первый раз»-поездках мы прилетели в 4 утра в другую страну в твёрдой уверенности, что нас встретят. Но в аэропорту мы никого не обнаружили. Про нас забыли или что-то перепутали. Конечно, мы заранее знали адрес гостиницы, но был нюанс — у нас не было местных денег, а пункт обмена валюты в столь раннее время в аэропорту был закрыт. Таксисты сначала отказывались везти нас до гостиницы или ближайшего круглосуточного обменного пункта за рубли. Но были бы мы консультантами, если бы

не решили эту задачу? В гостиницу и пункт обмена валюты нас отвезли, а у таксиста остался на память московский сувенир, который мы предусмотрительно с собой захватили.

В этой командировке мы были около двух недель. К концу первого дня мы поняли, что с трудом переносим местную кухню. Проблему с завтраками и ужинами нам удалось решить, познакомившись с шеф-поваром ресторана отеля и убедив его, что мы будем очень счастливы приготовлению куриного филе (без специй) и риса. Так мы питались все две недели. Сложности возникали в том, что обед предполагался на территории заказчика, который непременно хотел накормить нас местными деликатесами. Каждый обед был похож на непростое лавирование между тем, чтобы не обидеть гостеприимных восточных коллег и всё-таки не съесть то, что есть было невозможно. Поэтому теперь мы знаем порядка 40 способов вежливого отказа от сырого мяса и прочих местных must-eat. Мы очень постройнели за время командировки и до сих пор благодарны отельному шеф-повару за его клиентоориентированность!

Нам часто «везёт» с ночными рейсами. При долгих ночных перелётах стараешься одеться поудобнее. Конечно, заподозрить в нас

консультантов в этот момент довольно сложно. И однажды, прилетев в очередной город, мы без труда нашли встречающих нас людей. Да, в этот раз нам повезло, нас встретили... но не признали. «А где консультанты?» — это был первый вопрос, который нам задали. «Я должен встретить Надежду Викторовну и Антона Алексеевича, а вы кто?» Нам периодически говорят, что мы выглядим моложе, но мы уверены, что этот «недостаток» скоро пройдёт, и особых усилий по его устранению не прилагаем. Несмотря на недоверие к нашей молодости, та командировка прошла отлично, и наш заказчик, очень влиятельный в городе человек, до последних минут, пока мы не стали уже опаздывать на рейс, всё обсуждал и обсуждал с нами результаты проекта. «Да вы не волнуйтесь, если надо — задержим ваш рейс, успеете», — сказал он нам. И мы действительно успели.

Но нам «везёт» не только на ночные рейсы, но и на ранние утренние вылеты. Однажды, заранее приехав в аэропорт и ожидая регистрации, мы сидели на скамейке и встречали рассвет. Вокруг — никого. Была хорошая погода, командировка прошла отлично, мы шутили, что когда-нибудь у нас будут проекты, чтобы море мы видели не только из окна такси от гостиницы до офиса... И в этот момент к нам подошёл

полицейский. Видимо, ему было скучно, и мы разговорились с ним. Он заинтересовался тем, чем мы занимаемся. Особенно — организационной диагностикой. «Я тоже хочу диагностику, — сказал он. — Давайте так. Я контролирую работу пограничников. И мне кажется, что они невнимательно проверяют багаж. Возьмите мой пистолет, положите в сумку и попытайтесь с ним пройти». Не сказать, что нам показался эксперимент заманчивым, но мы согласились. Антон положил оружие к себе, и мы зашли в здание аэропорта. Подойдя к ленте, мы заметно нервничали. Но нас пропустили. И когда мы прошли, наш новый знакомый окликнул нас: «Молодой человек, вернись-ка обратно и открой сумку». Несмотря на договорённости, его голос прозвучал очень серьёзно и даже грозно. Мы вернулись, достали оружие, он нас поблагодарил за участие и стал распекать своих подопечных. «Теперь я понял, что такое диагностика — полезно», — сказал он на прощание.

Все истории вспомнить невозможно, они как «командировочный калейдоскоп». Заработавшись, мы забывали в гостинице паспорта в день вылета, внезапно отключалось электричество во время стратегических сессий, погодные условия не позволяли вернуться вовремя. Однажды во время полёта командир корабля

объявил, что в связи с погодными условиями посадка в Москве невозможна. Были варианты сесть в Нижнем Новгороде или в Санкт-Петербурге. В этих городах у нас были клиенты, и пока решался вопрос с посадкой, мы думали, к кому из них мы могли бы заехать. Мы любим командировки, они очень мобилизуют.

P. S. 18 августа 1845 года было основано Русское географическое общество. В него входят более 20000 человек. Мы уверены, что в ближайшем будущем нас позовут в его почётные члены.

История № 33

Управленческое одинокчество

Управленческое одиночество

Если вдруг тебе взгрустнулось,
Начало тебе казаться,
Что напрасно сросся с креслом,
Что не нужен никому —

Позови скорее ЗАМов,
Награди их сверхзадачей.
Пусть они поймут быстрее:
Им с тобою повезло!



Руководитель не перестаёт быть человеком, и, как любому человеку, ему свойственны разные чувства и эмоции. Сегодня мы поговорим об очень интересном феномене, с которым мы периодически сталкиваемся при работе с руководителями, а именно — об управленческом одиночестве.

Управленческое одиночество — явление, которое частично обусловлено самой ролью. Руководитель не может дружить со своими подчинёнными, быть с ними на равных. А если так происходит, то возникают сложности с принятием решений, возможна потеря авторитета и управляемости. Дистанция необходима, и иногда руководителю довольно сложно найти баланс, чтобы, с одной стороны, сохранить статус, а с другой — иметь возможность открытого диалога и общения со своей командой.

Как правило, сложности начинаются, когда руководитель начинает искать не только профессионального общения, но и личного, а желание «стать своим», быть принятым и понятым в коллективе перевешивает профессиональную роль.

Один из руководителей компании обратился к нам с запросом, который звучал так: «Я хочу стать активным участником своей

управленческой команды». Мы сначала даже не совсем его поняли. Но он уточнил: «Понимаете, я свою команду собирал довольно долго. Много времени и сил потратил на то, чтобы они вместе сработались. И я доволен ими вполне. Они энергичные, инициативные, они приходят с идеями и решениями, прекрасно общаются между собой. Даже в нерабочее время они вместе собираются...» Мы понимали всё меньше, потому что то, о чём он нам говорил, для многих руководителей является сверхзадачей или несбыточной мечтой. Но в данном случае заказчик не казался довольным. Собранная команда частично состояла из доверенных и проверенных временем людей. Некоторые из них раньше были его однокурсниками. Со временем личные отношения были вытеснены работой. «Понимаете, я стал для них организационным символом. Номинальной фигурой. Если я предлагаю какую-то идею, то они уходят совещаться, продумывать, готовить план реализации. Хочу принять участие в обсуждении — не получается. Слушают меня, записывают, потом уже вместе начинают думать, обсуждать. Мозговые штурмы проводят. Хотел поучаствовать — сказали, что черновые работы сами сделают, а мне принесут готовые варианты для принятия решения. А мне кажется, что вся жизнь — там, в этих черновых работах...»

Руководитель полностью принимал на себя ответственность, был безоговорочно принят командой в качестве лидера, заслужившего авторитет. В целом компания находилась в стадии стабильного сбалансированного роста. Всё шло хорошо, но руководитель скучал. Он понимал, что основная управленческая задача выполнена, результаты — прекрасные, но его энергия и потенциал не были использованы полностью. Он грустил и хотел, чтобы его «приняли в песочницу». А в песочнице шла своя игра, и взрослых в неё не пускали.

Решение этой задачи стало не самым простым, но весьма интересным. Руководитель и сам прекрасно знал, что «не нужно трогать то, что и так хорошо работает». Мы долго обсуждали различные варианты развития событий, и он решился на реализацию нового проекта — создание новой компании. Старт-ап был тем драйвом, который он искал и не мог реализовать в имеющемся бизнесе. Он выбрал доверенное лицо в команде и сделал его исполнительным директором. Мы помогли подготовить компанию к приходу нового руководителя и плавной передаче управления в его руки. А наш руководитель остался советником по стратегическим вопросам. Таким образом, он остался «организационным символом» для команды и смог

погрузиться в реализацию давно забытой мечты. И сейчас перед ним стоят новые задачи по развитию этого бизнеса и созданию новой команды. Тем более что опыт, который есть в его управленческом багаже, поможет ему её создать. А до того момента, пока он вновь станет «организационным символом», пройдет много времени, потому что он в самом начале пути. И это его радует и наполняет новым смыслом.

Руководители часто нуждаются в консультантах не только как в «решателях нерешаемых организационных задач», но и как в собеседниках, с которыми можно открыто обсудить неоднозначные вопросы, получить честную обратную связь, иногда поспорить. Компенсировать своё управленческое одиночество общением на равных. Это ещё один важный и ценный результат консультационного процесса. Такое общение усиливает осознанность руководителя и многое меняет «само по себе».

Р. С. 25 августа 1530 года родился Иван Грозный. Неоднозначная историческая фигура. А вдруг все его непопулярные решения были вызваны тем же самым феноменом — одиночеством лидера? А рядом просто не оказалось консультанта...

История № 34

Внешний фактор

Внешний фактор

Если ты в своей работе
Натолкнулся на задачу,
Но решить её не можешь,
Бьёшься с ней который день...

Запиши её прилежно
В свой блокнот красивой ручкой.
И отправь пылиться в ящик —
Нерешаема она!



Даже самые эффективные и успешные руководители иногда поддаются соблазну объяснить свои временные трудности загадочным «внешним фактором». На любом рынке, в любом сегменте периодически ощущается это внешнее зло, имеющее сотни обличей: кризис, санкции, нестабильная или застойная политическая ситуация, непреодолимые особенности региона, изменения законодательства, сила конкурентов, транспортная инфраструктура...

О том, с какими реальными сложностями связана рыночная борьба, наша история.

Однажды к нам обратился директор компании федерального уровня. Он рассказал нам о том, что на рынке есть три крупных игрока и его компания является одним из них. Последние 15 лет она постоянно развивалась, расширяя свою сеть и открывая представительства во всех ключевых регионах. Были налажены отношения со всеми крупными поставщиками и производителями. В целом, компания чувствовала себя достаточно уверенно. Если бы не одно «но». В течение трёх лет, попав в тройку лидеров, компания занимает не вождеденное первое, а неприглядное второе место. Руководитель, в прошлом профессиональный спортсмен, объяснял, что он чувствовал себя гораздо комфортнее на третьем

месте, когда только взошёл на «пьедестал» и считал себя победителем. А теперь он постоянно проигрывал борьбу за первое место.

Цель нашей совместной работы была понятной — помочь компании стать первой. Погрузившись в деятельность организации, её историю и текущее состояние, мы достаточно быстро поняли, что причиной её успехов в основном была возможность постоянного роста и расширения. Теперь же, столкнувшись с финансовым пределом, в компании явно назрела необходимость проведения качественных изменений, к выработке и внедрению которых она не привыкла. В отчётности, которую мы анализировали, акцент ставился на количественных показателях, а эффективность часто отходила на второй план. Когда мы подняли перед управленческой командой вопрос о качественных изменениях, нам с удовольствием принесли внушительный отчёт собственного производства, содержащий в себе подробный анализ текущей рыночной ситуации. Выводы этого документа содержали 10 развёрнутых пунктов, рассказывающих о том, почему в настоящий момент компания НЕ может приступить к качественным преобразованиям.

Собрав необходимую информацию, мы пошли к генеральному директору. Он прекрасно знал об этом отчёте и даже пожалел о том,

что когда-то попросил его сделать: эти выводы вся компания повторяла как мантру в ответ на любую его просьбу. На всех последующих встречах с первым лицом и управленческой командой мы делали акцент на поиске имеющихся и недостающих внутренних возможностей компании, необходимых для качественного скачка в существующих рыночных условиях. А когда мы спросили у генерального директора о причинах загадочной успешности конкурента, он стал рассказывать о наличии «административного ресурса», «картельном сговоре», «лоббировании интересов конкурента региональными властями», а потом задумался и сказал, что, кажется, знает ответ и скоро нас с ним познакомит.

Уже на следующей встрече нас ждал сюрприз: ответ на вопрос о причинах успеха конкурентов сидел с нами за одним столом — это был новый директор по маркетингу, который ещё на прошлой неделе работал у тех самых конкурентов. Надо сказать, что это совещание стало поворотным в нашем проекте. Начав диалог с маркетингологом с вопроса о том, как, по его мнению, его бывшей компании так долго удавалось сохранять лидирующие позиции, он замаялся и сказал, что лидерами они считали... наших заказчиков и ориентировались на них в своих проектах и плановых показателях. И переход

в новую компанию он воспринимает как повышение, а не наставничество. После этой новости генеральный директор объявил перекур.

После перекура маркетолог долго и основательно рассказывал о деятельности нашего заказчика, выделяя наиболее успешные шаги, области роста и перспективы. Такая внешняя оценка скорректировала фокус нашего клиента и управленческой команды, заставив иначе посмотреть на собственные возможности. Вся дальнейшая наша работа была направлена на разработку новой стратегии поведения компании на рынке, в которой существенное место уделялось оценке внутреннего состояния бизнеса. В противовес 10 «причинам почему нет...» были выделены 10 «возможностей, чтобы...». Так компания перестала быть пассивной жертвой рынка и приняла на себя ответственность за свои результаты.

Влияние внешних факторов неоспоримо. И те, кто занят поиском причин неудач, находят их в избытке, а те, кто сфокусирован на решении и преодолении сложностей, зачастую выбиваются в лидеры.

Р. S. 1 сентября — день знаний! Мы желаем компаниям постоянного развития и стремления к обучению, чтобы не застаиваться и никогда не оставаться на второй год.

История № 35

Путешествие во времени

Путешествие во времени

Если ты в себе заметил
Неуёмное желанье
Много сил на дело тратить,
Меньше думать о пустом —

Это очень плохо может
Всё закончиться, коллега!
Перестрой приоритеты,
Скорректируй свой баланс!



Нам, как консультантам, приходится много ездить в командировки. Но бывают случаи, когда мы путешествуем не только в пространстве, но и во времени.

Каждая компания стремится найти точку роста и использовать её не только максимально эффективным, но и удобным и приятным для себя способом. Некоторые компании со временем начинают ценить удобство больше, чем результат. О том, в какую временную петлю может попасть организация, задержавшаяся в зоне комфорта, — наша сегодняшняя история.

Как-то весной к нам обратилась компания с просьбой помочь ей разобраться в причинах потери рыночных позиций. На первой встрече руководитель так и сказал: «Мы действуем проверенным временем способом, а нужного результата не получаем». Мы решили начать с детального знакомства с компанией.

Офис компании уютно располагался вдали от оживлённой улицы. И когда мы к нему подходили, то с каждым шагом шум от дороги становился всё тише, воздух всё чище, а атмосфера — безмятежней. Компания находилась в здании, построенном в XIX веке, и подходя к ней, мы как будто погружались в другую эпоху.

Куратором нашего проекта был назначен один из руководителей, и поднимаясь по скрипучей лестнице в её кабинет на первую встречу, мы гадали, что же мы увидим. Сама встреча прошла продуктивно, но на протяжении всего времени, которое мы находились у куратора, нас не покидало ощущение, что чего-то не хватает. Только в конце дня, вернувшись в «современность», мы поняли, что так искали глазами в кабинете. В нём не было компьютера. Надо признать, что позже мы всё-таки его нашли. Он стоял на отдельном столе в углу, накрытый вязаной салфеткой.

Несмотря на яркие эмоции, мы постарались не поддаваться первому впечатлению и продолжать проект, сохраняя объективность взгляда. Но в этой компании удивительным было всё. Чем больше встреч проходило у нас с управленческой командой, тем больше дополнительных смыслов приобретали слова первого лица, сказанные им на установочной встрече. Так, «слаженный коллектив» на деле превратился в средний управленческий стаж продолжительностью в четверть века, «накопленную экспертизу и опыт» символизировало отдельное помещение архива, в котором можно было найти не только действующие документы и документы, утратившие актуальность 30 лет назад, но и настоящие

музейные экспонаты начала прошлого века, а «достаточная материальная база» выражалась, в том числе, в многочисленных старых системных блоках, которые использовались как сборная подставка под цветы.

Не менее интересным было и содержание встреч с руководителями. Каждая такая встреча сопровождалась чаепитием и больше походила на беседу с дальним старшим родственником, предающимся ностальгии о жизни «в былые времена». В речи руководителей часто проскальзывали фразы: «...совсем недавно, восемь лет назад...», «...это свежий документ 2009 года», «...молодёжь, которой только исполнилось 45 лет, совсем не хочет работать...». Один из руководителей с тревогой в глазах сказал нам, что ему очень жаль, что мы не пришли на месяц раньше. Расстроившись, что мы упустили какое-то важное организационное событие, мы попросили руководителя ввести нас в курс дела. «Знаете, случилось страшное: у нас под окнами вырубили деревья, а на них так красиво пели соловьи...» Из-за отсутствия острых оперативных задач средняя продолжительность рабочего дня сократилась до шести часов, и большинство сотрудников неспешно уходило домой практически сразу после обеда.

Несмотря на важность и остроту запроса генерального директора, руководители пребывали в комфортном состоянии. И находились они в нём уже не первый год. Компания пока сохраняла рыночную долю, формировавшуюся десятилетиями, а маленькие динамичные конкуренты роились вокруг этого мастодонта как оводы, постоянно покусывая его, но не нанося ущерба, а только лишь вызывая раздражение. Затянувшееся пребывание в зоне комфорта сыграло с компанией злую шутку: достаток ресурсов и отсутствие серьёзных внешних врагов притупили бдительность руководителей и лишили необходимости постоянного поиска новых возможностей и вариантов развития.

Периодически мы чувствовали себя настоящими инопланетянами, рассказывая о привычных нам современных вещах: электронном документообороте, проектном управлении, автоматизированном формировании бюджета и аналитической отчётности, дистанционном обучении...

Запрос на подключение консультантов был вызван не столько объективными факторами, сколько неявным предчувствием беды и ощущением, что «что-то не так». Мы разработали программу изменений и выстроили её таким

образом, чтобы эти изменения не оказывали шокового эффекта на руководителей, ведь всего за один год управленческой команде предстояло пережить сразу несколько эпох.

Р. S. 8 сентября — день финансиста в России! Мы желаем руководителям не забывать, что помимо осязаемого финансового ресурса есть ещё и временной, который невозможно накопить, а можно только правильно инвестировать.

История № 36

Управленческое счастье

Управленческое счастье

Если ты решил, что слишком
Оголён твой тыл рабочий,
Если чувствуешь, что близко
Подбираться начал враг —

Значит, срочно нужен воин,
Преданный тебе наёмник,
Хладнокровный терминатор
Или просто — секретарь!



Отношения первого лица и его секретаря, а также секретаря и управленческой команды всегда очень показательны с точки зрения сложившейся организационной культуры. Мы всегда радуемся возможности побыть некоторое время в приёмной и понаблюдать за тем, как всё устроено. Атмосфера в ней, как правило, очень точно отражает общее настроение в организации.

О том, насколько сильным может быть влияние на компанию секретаря или персонального помощника руководителя, — наши истории.

Как-то мы сотрудничали с одной компанией, которая находилась на пороге существенного расширения. Целью нашего подключения был расчёт ресурсоёмкости процессов и подготовка управленческой команды к предстоящим изменениям. Работая с руководителями, мы очень радовались их пунктуальности и подготовленности: все встречи проходили с удивительной точностью, по приходящим сотрудникам можно было сверять часы, а документы, о которых мы просили заранее, были подготовлены чётко по образцу. Мы пытались разгадать секрет и источник организационной дисциплины, и вскоре нам это удалось. Первый этап нашей работы завершался сессией с персональным помощником руководителя. Только войдя

в приёмную, мы поняли, кто задаёт такт деятельности всей компании.

Мы пришли на встречу немного заранее, и те пять минут, что мы ждали начала разговора, были наглядным мастер-классом по умелому жонглированию операционными задачами. Ни один из входящих звонков, постоянно поступающих параллельно на три телефона, не был пропущен. Каждый звонивший руководитель получал короткий, но исчерпывающий ответ, а необходимые документы как по волшебству появлялись в руке секретаря. Своей активностью и эффективностью она напоминала робота-сортировщика, стоящего на огромной конвейерной ленте: приоритетная информация получала «зелёный свет», посторонняя — безжалостно отсеивалась, а «сырая» уходила на второй круг в сопровождении чётких инструкций по доработке. В этот момент нам стало понятно, кто стоял за чёткой организацией встреч и подготовкой необходимых документов «точно в срок».

Полностью собрав информацию, мы пришли на встречу к первому лицу. Первое, на что мы обратили внимание в его кабинете, — это ощущение сосредоточенной тишины. Спокойствие обстановки немного оглушало и было похоже на глаз урагана. В ответ на наше

удивление, руководитель с удовольствием рассказал, что так было не всегда. «Раньше я очень много времени тратил на мелочи: к каждому надо было подойти, всё объяснить, а потом ещё и проконтролировать. Я был похож на белку в колесе, а потом появилась она. Супруга, устав от моей вечной бессмысленной замотанности, нашла мне помощника. И это второй день моего рождения как руководителя». С приходом нового секретаря вся организация очень оперативно освоила планирование и тайм-менеджмент. И даже те руководители, которые поначалу сопротивлялись, с улыбкой сдались под напором мягкой, но стальной руки помощника руководителя.

К сожалению, не всем руководителям так везёт. Бывает так, что влияние, которое оказывает секретарь на организацию, огромное, но позитивным его никак не назовёшь. Однажды мы подключались к проекту в организации, помощник руководителя в которой был вторым по влиянию человеком. Это был настоящий серый кардинал, к которому на поклон и с дарами ходила вся управленческая команда. Секретарь очень быстро осознала своё влияние и умело этим пользовалась, распределяя время первого лица между угодными ей руководителями. Дружба с секретарём была особой привилегией

и открывала карьерные перспективы для счастливых. Больше всего руководители боялись не гнева генерального директора, а попадания в «чёрный список» его помощника, которое приравнивалось к билету на рынок труда.

Первое лицо было больше сфокусировано на внешней деятельности и на наших встречах жаловалось на пассивность управленческой команды. Пообщавшись ранее с руководителями, мы точно знали, что причина отсутствия диалога заключалась не в их пассивности, а в трудностях с доступом к генеральному директору, чей покой так преданно охранял секретарь. Озвученная нами мысль о возможной смене сложившегося порядка или даже его создателя сначала привела руководителя в панический ужас. Но взвесив все «за» и «против», он решился на эксперимент: в благодарность за проделанную работу секретарь получила трёхнедельный отпуск. Этого времени оказалось достаточно для того, чтобы временный помощник показала все возможности иного подхода к построению работы и открыла первому лицу глаза на ту власть, которую имела её предшественница.

Помощник, находясь ближе всего к директору, является его живой визитной карточкой. Его компетенции и статус не только отражают

стиль управления и организационную культуру, но и много говорят о личности самого руководителя.

P. S. 15 сентября — день секретаря в России! Мы поздравляем тех руководителей, для которых помощник является настоящей опорой. Вам повезло! Берегите своё управленческое счастье!

История № 37

Мискоммьюникейшн

Мискоммьюникейшн

Если вдруг твой пенетрейшн
Опустился ниже гола,
Если месседж зафакаплен
И всю рейзят косты —

Ты не вздумай себя блеймить,
Восприми это как челлендж,
Не поможет конверсейшн,
Надо срочно пушить стафф!



В каждой компании со временем складывается свой уникальный язык. Как правило, он хорошо понятен всем сотрудникам, но может вызывать сложности и у посторонних, и у новичков. Начиная работать с новым клиентом, мы отдельно просим руководителей расшифровывать понятные только им аббревиатуры, объяснять смысл «несуществующих» слов и терминов и благодарим их за терпение и наставничество.

О том, что происходит, когда внутренний язык не понятен даже самим сотрудникам, наша история.

Несколько лет назад нас привлекли к проведению организационной диагностики одной динамично развивающейся компании. Генеральный директор считал, что основными проблемами были сложности, связанные с коммуникацией. По мере роста и развития компании в неё привлекались руководители из абсолютно разных областей, и каждый из них приносил с собой новый опыт, новые практики и... новый язык.

В управленческой команде выделялось сразу несколько интересных руководителей. IT-директор — выходец из крупной государственной компании с нулевой текучестью персонала, основной костяк которой был сформирован

в середине 90-х после развала НИИ. HR-директор — бывший руководитель кадровой службы в одном из силовых ведомств. Коммерческий директор в прошлом занимал высокую должность в крупном банке и долгое время проработал под руководством экспата. Советник первого лица по коммерческому направлению был приглашён из Финляндии и только осваивал русский язык. Сам генеральный директор в глубоком прошлом был связан с системой образования, проработав учителем в средней школе больше десяти лет.

Каждый из руководителей был приглашён под конкретную задачу, с которой успешно справлялся. Основные сложности у руководителей возникали в тот момент, когда им приходилось общаться с коллегами.

На одном из совещаний, которое мы посетили, коммерческий директор озвучил результаты проекта, проведённого в розничной сети компании. Его речь звучала примерно так: «Коллеги, как вы все знаете, недавно мы провели мистери шоппинг и получили достаточно анхеппи результаты. Общий саксес левел наших юнитов существенно ниже тренда. Это, конечно, ещё не аларм, но и особых ачивментов у нас не нашлось. Для начала, наш стаф абсолютно

не френдли. Мы столько работаем над луком и брендированием нашего спейса, а всё зря...» Отчёт заканчивался выводами и планом действий, сформулированными по направлениям: HR-директору требовалось «АСАП схантить френдли миттер-гриттеров», юристу — «запрувить аттачмент к договору», руководителю АХО — «внутренний и внешний лук юнитов привести в соответствие бренд-буку»... Поручения получили все руководители, но понимание ситуации читалось только на лице советника, которому не потребовалось дополнительного перевода. Перевод как раз требовался коллегам, которые получили задания и выглядели растерянными и озадаченными. К счастью, в ситуацию вмешался генеральный директор и взял на себя задачу донесения информации до каждого из руководителей на понятном ему языке.

Позже он рассказал нам, что похожая ситуация повторяется практически на каждом совещании. А на некоторых встречах в роли непонимающего выступает сам коммерческий директор. Такое положение дел требовало дополнительного времени на прояснение и «перевод» информации для коллег. Часто генеральный директор был вынужден по итогам общего совещания проводить серии индивидуальных встреч.

Путём долгих и упорных переговоров с руководителями и разъяснения ситуации, заручившись поддержкой генерального директора, нам удалось разработать и внедрить общие для всех правила проведения совещаний. Особое внимание в этом документе уделялось «организационному словарю». Необходимость использования непривычных для каждого слов сначала вызывала затруднение и сопротивление, но смирившись с неизбежностью погружения в новую «языковую среду», руководители постепенно перестроились. Проблема непонимания потеряла свою остроту, и можно было приступать к реализации других организационных изменений.

Язык организации, являясь неотъемлемой и уникальной частью её культуры, должен объединять сотрудников и улучшать скорость и качество их коммуникации. В некоторых организациях он формируется самостоятельно, а некоторым компаниям приходится прикладывать дополнительные усилия.

P. S. 22 сентября 1900 года родился Сергей Иванович Ожегов. Он посвятил много времени и сил изучению и развитию русской словесности. Уважаемые руководители, любите свой язык и, *pojaluiста, govorite po-russki!*

История № 38

Сердце не обманешъ

Сердце не обманешь

Если очень срочно надо
К завтра выполнить три нормы
Тяжеленной, трудной смены —
Позови к себе людей.

Расскажи им про Отчизну,
Пусть глаза немного взмокнут,
Обещай им три оклада.
Ты заплатишь! Как-нибудь...



Недавно мы натолкнулись на исследование швейцарских психологов, в котором говорилось, что больше 80% швейцарцев испытывают «страдания на работе». Среди причин, негативно влияющих на эту ситуацию, выделялась, в том числе, «бессмысленность трудовой деятельности». Мы сталкиваемся с похожим ощущением у сотрудников и руководителей вне зависимости от уровня финансового благополучия и устойчивости страны и компании.

Некоторые организации осознают наличие этой проблемы, но очень по-разному подходят к её решению. О том, какие дополнительные смыслы можно придать рутинной деятельности, — наша история.

Как-то раз мы поехали на проект в очень интересную компанию, расположенную в одном из городов, стоящих на Волге. Руководитель организации поставил перед нами непростую задачу, решение которой потребовало от нас разбить наше подключение на два этапа. Встречаясь с управленческой командой, мы всё больше узнавали компанию и всё больше проникались уважением к ней. Каждый руководитель в разговоре с нами обязательно подчёркивал особую социальную роль компании, её активную благотворительную позицию — каждый квартал

часть прибыли переводилась на счета помогающих организаций. Несмотря на то, что работа была достаточно тяжёлой, а условия — близкие к спартанским, руководители и сотрудники очень гордились тем, что компания находила возможность для оказания помощи. Нам неоднократно рассказывали про совещания, на которых генеральный директор лично озвучивал объём благотворительной помощи и напоминал о том, что чем больше компания заработает, тем больше добрых дел она сможет совершить.

Компания проводила такую социальную политику не первый год, поэтому в составе управленческой команды были те руководители, которые искренне разделяли с первым лицом эти ценности. Наш проект двигался по графику, первый этап подходил к завершению, когда произошло событие, вызвавшее большой ажиотаж и напряжение в компании. Во время нашего присутствия в организации произошли небольшие перестановки в бухгалтерии, и новый сотрудник, приступив к своим обязанностям, сделал «неприятное открытие». Выяснилось, что не существует никакого подтверждения переводов и отчислений в благотворительные организации. Эта новость казалась настолько неправдоподобной, что сначала даже была принята за ошибку новичка. Однако поведение руководства вынудило

управленческую команду поставить вопрос открыто. После этого многие руководители написали заявление об уходе и приходили к нам на интервью в подавленном настроении. Один из таких руководителей рассказал о том, насколько тяжело эта информация была воспринята лично им и его коллегами. Он чувствовал себя обманутым и разговоры на рабочую тему давались ему непросто. Но в конце встречи он поделился с нами историей из своего прошлого опыта.

В начале своей карьеры наш собеседник несколько лет работал на предприятии, занимающемся выпуском продукции, предназначенной для оборонной отрасли. Зарплаты были хорошими, и многие шли туда работать именно за деньгами. Работа была спокойной и размеренной, пока однажды не пришёл очень крупный и значимый проект. Вся организация была мобилизована на его реализацию. Работа шла в три смены, практически круглосуточно. Когда проект был успешно завершён, руководитель организации собрал каждое из подразделений, чтобы лично поблагодарить сотрудников за преданность и усердие и раздать полагающиеся премии. Обращаясь к коллективу, он говорил о вкладе каждого в «чистое небо» и «мирное завтра», о важности и ценности их усилий для всей страны. Эта

речь произвела настолько сильное впечатление на всех присутствовавших, что многие из них, включая и нашего собеседника, другими глазами посмотрели на значимость и смысл своей работы. О премии они вспомнили только на следующий день, придя с утра на работу, когда поняли, что так и не забрали её вчера. Имея такой опыт в прошлом, увольняющийся руководитель не мог смириться с поступком начальства.

Наше подключение к этой компании ограничилось только одним этапом. Стремясь «зажечь глаза сотрудников» и добавить их работе новый смысл, каждому из руководителей надо быть аккуратным, а главное — честным.

P. S. 29 сентября — Всемирный день сердца. Повседневные задачи могут приниматься головой, а смысл работы — только сердцем. Дорогие руководители, воодушевляя своих сотрудников, помните, что сердце не обманешь!

История № 39

Улыбайтесь, Господа!

Улыбайтесь, Господа!

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!



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 людьми для него 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, стук 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 выделены 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 разработанным им регламентам, 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 в коллективе 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, так и 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 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 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. 6 октября — Всемирный день улыбки... Дорогие руководители, вспомните фильм «Тот самый Мюнхгаузен» и слова главного героя про глупости, которые совершаются с самым серьёзным выражением лица, и — «Улыбайтесь, Господа! Улыбайтесь!»

История № 40

Семь раз отмерь!

Семь раз отмерь!

Если в плавный ритм будней
Вдруг ворвался твой коллега
С очень срочной, острой просьбой,
С искрой ужаса в глазах —

Посади его напротив,
Обещай, что ты поможешь,
Но не раньше, чем узнаешь
В чём причина всех причин!



Многие руководители умеют принимать быстрые решения. Хорошо это или плохо — вопрос дискуссионный, но сама способность принимать решения и нести за них ответственность является одной из отличительных черт эффективного руководителя. В своей практике мы часто сталкиваемся с компаниями, находящимися в периоде активного роста. Первые лица таких компаний часто принимают быстрые решения. Они полагают, что смогут оперативно исправить ошибку, и не тратят время на тщательный анализ ситуации. «Практика покажет», — говорят они и бросаются в бой.

Эта история о другом типе управленца — руководителе-аналитике, который очень много думал и анализировал. А помогали ему в этом... консультанты. Но обо всём по порядку.

В прошлом году к нам обратилась компания с очень странным запросом: «Мы полтора года работали с консультантами. Помогите нам. У нас осталось месяца 3—4, чтобы исправить ситуацию». Мы терялись в догадках, пока изучали доступную информацию о компании и готовились ко встрече с нашими, как потом оказалось, будущими клиентами. Даже больше, чем компания, нас интересовал вопрос о том, что же такого могли сделать наши коллеги,

после чего компании требовалось «спасение». К тому же очень странным выглядело решение вновь обратиться к консультантам после неудачного опыта. В общем, мы очень ждали встречи с заказчиком.

Вместо генерального директора к нам на встречу приехал руководитель проектного офиса и коммерческий директор. Компания занималась реализацией крупных проектов и долгое время являлась ключевым поставщиком очень крупного холдинга. Дела в компании шли хорошо, акционеры были довольны. Два года назад генеральный директор принял решение начать политическую карьеру и покинул компанию. На его место был поставлен финансовый директор, который навёл идеальный порядок в своём департаменте, хорошо разбирался в цифрах и был признанным авторитетом среди коллег. Своей ключевой задачей он видел повышение эффективности деятельности всей компании и был готов лично участвовать в оптимизации и расчёте ресурсоёмкости каждого бизнес-процесса. С этой целью он привлёк консультантов, специалистов в этой области, которые тщательно описали все организационные процессы, проанализировали «зоны неэффективности», подготовили детальный план мероприятий по их устранению, а также

разработали методический документ по внедрению предложенных решений и поддержке предстоящих изменений. Все этапы работы новый генеральный директор курировал лично, подробно вникая вместе с консультантами в каждый процесс. На эту работу уходила большая часть сил и энергии руководителя. Дело шло к внедрению изменений.

И всё было бы хорошо, если бы не одно обстоятельство. Полгода назад, когда процесс «оптимизации» и «упорядочивания» был в самом разгаре, ключевой заказчик нашего клиента, крупнейший холдинг в своей отрасли, стал снижать объёмы заказов. Учитывая, что в портфеле компании 80% всех проектов в течение последних лет приходилось на этого клиента, компания утрачивала рыночную ориентацию и не разрабатывала стратегии развития замещающих направлений. Всех всё устраивало, а в последний год генеральный директор активно занимался вопросами повышения внутренней эффективности.

Руководитель проектного офиса был крайне обеспокоен сложившейся ситуацией. «Понимаете, наша компания когда-то создавалась под этот холдинг. С учётом всех его требований мы и настраивали внутренние процессы.

И цены у нас высокие. Они платили, ну а мы не очень-то и заморачивались. А что теперь? Объёмы упали, рынок наши цены не потянет... Надо перестраиваться под новых клиентов, как-то их искать, цены снижать, а своё производство дорогое...» Коммерческий директор коллегу поддержал: «По прогнозам наших холдинг в объёмах продолжит падать, с такими темпами падения мы месяцев пять продержимся, конечно, а дальше... Думать даже не хочется...»

Мы спросили, как к этой ситуации относится непосредственно генеральный директор, который на встречу не приехал. Как выяснилось, коллеги некоторое время пытались донести до своего руководителя возникшие риски, однако он, увлечённый оптимизацией, предложил с помощью консультантов простроить новый и сразу «правильный» бизнес-процесс привлечения клиентов и перейти к его внедрению. «Консультанты сейчас занимаются его разработкой, — с грустью в голосе заметил коммерческий директор, — пока разработают — деньги точно закончатся. Весь департамент продаж 2 дня в неделю с ними этим занимается, некогда на встречи ездить — всё моделируем, как правильно клиентов привлекать...» Руководители попросили нас подготовить проект решения, с которым мы совместно выйдем на встречу с генеральным

директором. «Только, пожалуйста, давайте без предварительного анализа на несколько месяцев, у нас правда нет времени», — попросил руководитель проектного офиса.

Мы давно не видели заказчиков, которые не просто были готовы к изменениям, а понимали, что эти изменения нужно было начать «уже вчера». Мы оперативно подготовили проект решения по антикризисному управлению и помогли сформулировать руководителям аргументы для генерального директора и прогноз ситуации, в которой может оказаться компания, если ничего не менять.

Встреча с генеральным директором была непростой. Он выслушал наше предложение, аргументы своих коллег и сказал, что возьмёт «тайм-аут, чтобы всё хорошенько обдумать...». Но на этот раз он думал недолго, и очень быстро мы приступили к реализации проекта. Надо заметить, что консультанты, которые работали до этого с компанией и контракт с которыми продолжался, активно включились в нашу работу. Их предыдущие наработки и глубокое знание компании помогли сформировать эффективный рабочий альянс. В итоге компания начала стремительно перестраиваться и в течение года стабилизировала своё положение. А у нас

появились новые партнёры-коллеги — глубокие эксперты в области оптимизации бизнес-процессов, с которыми мы потом совместно поработали ещё с одной компанией. Но это уже совсем другая история.

Один из наших учителей, выдающийся консультант по управлению, Аркадий Ильич Пригожин, всегда говорит о том, что любая компания должна сохранять оптимальный баланс между динамикой и управляемостью. А ещё он любит повторять, что на организацию надо смотреть как на «целое». Этот проект отлично проиллюстрировал актуальность его подхода и показал, что излишняя аналитичность и «внутренний фокус» могут тормозить развитие компании и приводить к серьёзным рискам. Надо уметь сохранять баланс между динамикой и управляемостью — это непростая, но важная задача для руководителя.

P. S. 13 октября отмечается Всемирный день яйца. Дорогие руководители, вы все помните загадку, на которую до сих пор нет ответа: «Что появилось раньше: курица или яйцо?». А теперь представьте, что стало бы с нами, если бы мы каждое утро искали верный ответ вместо того, чтобы приготовить на завтрак яичницу...

История № 41

Рецепт успеха

Рецепт успеха

Если где-нибудь однажды
Ты увидишь подчинённых,
Любящих свою работу,
Преданных и прорывных —

После приступа обиды
Попроси тебе поведать,
Как тебе найти таких же,
Где и кто их раздаёт?!



В погоне за успехом компании часто ориентируются на лидеров рынка и пытаются повторить их бизнес-решения. Это вполне логично и понятно. «Не сотвори себе кумира, пиджак с чужого плеча сидит нелепо!» — иногда хочется сказать руководителям, которые считают, что повторение лучших практик — это залог развития и процветания их бизнеса.

Наша история о том, как бенчмаркинг превратился в слепое копирование решений конкурентов и едва не привёл компанию к полному краху. Но обо всём по порядку.

Собственник этой компании обратился к нам по рекомендации одного из своих поставщиков, который был очень доволен нашей с ним совместной работой. Мы и сами гордились результатами проекта и теми изменениями, которые наблюдали в компании. Когда мы пришли к нашему новому потенциальному клиенту с целью прояснения его запроса и оценки возможности нашего подключения, он нам сказал: «Я хочу, чтобы вы сделали мне всё то же самое, что вы делали в компании N». Такого странного запроса у нас ещё не было, и мы стали выяснять.

— Мой партнёр сказал мне, что вы там у него много чего делали. Одно я точно запомнил — вы ему бизнес-модели сделали и всё

рассчитали, и теперь он свой бизнес увидел по-новому. Я слышал, что сейчас бизнес-модель — это тренд. Так вот. Я тоже хочу бизнес-модель, но такую, чтобы она повторяла лучшие практики тройки лидеров моего рынка.

Как выяснилось, у нашего заказчика был не один, а целых три «кумира». Это были компании, входящие в лидирующую тройку, которые давно и прочно занимали свои позиции и приблизиться к которым остальным игрокам было непросто. Интересно то, что наш новый клиент хотел стать похожим сразу на трёх лидеров: в одной компании его привлекало позиционирование и выстроенность бренда, другая компания восхищала своей корпоративной культурой, а лидер рынка поражал темпами прироста торговых точек. Перед нами собственник ставил задачу создать «бизнес-модель будущего», которая сочетала бы в себе все лучшие бизнес-черты компаний-конкурентов.

Прежде чем подойти к этой задаче, мы провели целую серию предпроектных встреч, объясняя заказчику, что для реализации любых изменений компания должна ответить на три ключевых вопроса: 1) Что изменить? 2) На что изменить? 3) Как осуществить изменения? И только после ответа на эти вопросы

в компании появится понятная программа действий. И первой задачей, стоящей перед компанией до создания «бизнес-модели будущего», был анализ текущей бизнес-модели.

С этой логикой собственник согласился, мы договорились сформулировать и рассчитать текущую бизнес-модель, а потом приступить к желаемым изменениям. После окончания данного этапа работы у нас было несколько очень важных вопросов к собственнику. Во-первых, мы были крайне удивлены долей расходов на поддержание инфраструктуры, она была неадекватно высокой. Во-вторых, стратегически нецелесообразным казалось решение продолжать сохранять темп прироста торговых точек с длительным сроком окупаемости при падающей рентабельности бизнеса. Наш третий вопрос и отдельный интерес вызвала статья расходов на «корпоративную культуру», эти расходы были также удивительно высокими.

Собственник с удовольствием и с гордостью ответил на все наши вопросы. Инфраструктурные расходы были связаны с тем, что компания недавно построила себе новый офис — точную, но немного уменьшенную, копию офиса одного из лидеров. Руководителю даже удалось достать точный архитектурный проект, и теперь

он был счастливым обладателем офиса мечты. Отделка в этом новом здании была пока только на 1-м этаже, два других этажа строились «на будущее». Хотя у нас были сомнения — ведь с такими расходами светлого будущего у компании может не случиться. Но наш клиент закрывал глаза и сначала не очень хотел вникать в скучные цифры.

Расходами на построение корпоративной культуры, как в компании X, собственник гордился даже больше, чем офисом. Выяснилось, что собственник специально ездил на одну из известных конференций, на которой речь шла «о развитии и формировании человеческого капитала». На этой конференции с мастер-классом выступал его второй «кумир», который рассказывал, какую важную роль в компании имеет человеческий капитал. С тех пор в компании нашего заказчика бесконечно проходили обучения с приглашением самых известных бизнес-тренеров и бизнес-спикеров, а расширенная управленческая команда каждый квартал на 5—7 дней улетала за границу для обмена опытом, проведения мозговых штурмов и командообразования. На общую сумму, потраченную на «корпоративную культуру», собственник мог бы сделать отделочный ремонт всего офиса и сдавать в аренду пустующие два этажа.

Сохранение темпа прироста торговых точек собственник объяснил тем, что на рынке такой темп прироста выдерживают всего две компании: «Это наша компания и лидер рынка. Знаете, все удивляются... Ведь и кризис, и сложности с законодательством, а мы растём — значит, можем себе позволить!» «Пока можете», — осторожно заметили мы и показали собственнику финансовый прогноз. Наш анализ стал для него полной неожиданностью и большим ударом. Сначала он не поверил, потом взял время на подумать и прийти в себя. После того, как он сумел справиться с «новостями», мы приступили к реанимации бизнеса. Это было очень непросто, и в первую очередь — потому, что собственнику пришлось как будто отказываться от мечты «стать как...». Он болезненно и постепенно учился быть собой. И его бизнес становился всё меньше похожим на конкурентов и всё больше обретал устойчивость.

Каждая компания проходит свой уникальный путь развития. И задача завтрашнего дня — стать лучше, чем она есть сегодня. Замечательно, если мировой опыт и бенчмарки помогают ей в этом. Но они должны быть средством, а не самоцелью.

Р. С. 20 октября — Международный день повара. Каждый хороший повар знает, что нельзя приготовить вкусное блюдо из несочетаемых ингредиентов. Вот и в управлении — так же. А рецепт успеха — у каждого свой.

История № 42

Со своим уставом...

Со своим уставом...

Если ты решил, что можешь
Повторить свои успехи
В отдалённой части фирмы, —
Отправляйся смело в путь!

Не читай о местных нормах,
Не прислушивайся к «старшим»,
Сразу всё круши с порога —
Смелость города берёт!



Все 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 друг с другом.

Наши 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.

И вот этот день настал. Приехало руководство, наш герой с гордостью пришёл на работу и увидел, 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 эта 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, самое 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. Наших советов он не услышал и вынес на бюджетную комиссию точную сумму будущих расходов. 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 «местных», а недостающую часть бюджета его проектов закрыли путём переброски с других статей его коллег, которые «подстраховались».

Другой случай, о котором мы хотели рассказать, произошёл с нами, уже когда мы 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 активностей на нашу первую поездку. Но всё пошло не по плану. В первый день вместо назначенных интервью нас ждала экскурсия по городу. К вечеру мы стали нервничать, понимая, что можем не уложиться в график, 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 очень 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 середине 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 у стран, но и у регионов 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. 27 октября 1728 года родился Джеймс Кук. В своём последнем походе на Гавайи путешественник сперва был встречен 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!*

История № 43

Я известный мастер...

Я известный мастер...

Если ты однажды утром
Озаботился карьерой,
Если очень захотелось
Славы, денег, должностей —

Распиши себя героем,
В резюме своём рабочем,
Не стесняйся ярких красок,
Главное — себя «продать»!



Казаться, а не быть... С одной стороны, это тренд современности, поддерживаемый моделями успеха, рекламой, социальными сетями, а с другой стороны — это огромная проблема, связанная с поисками профессионалов, способных не только произвести впечатление, но и качественно выполнить поставленную задачу.

Реализуя наши проекты, мы часто подключаемся к процессу подбора и ассесмента топ-руководителей. Для первых лиц одной из важнейших задач является формирование команды, способной привести компанию к поставленным целям. Цена ошибки в этом вопросе крайне высока: это и упущенное время, и потерянный бюджет, и дезориентация в коллективе.

Как не ошибиться, как выбрать такого руководителя, который будет нужен компании именно на данном этапе её развития и именно для решения стоящих перед ней задач? Этим вопросом периодически задаются первые лица. И часто ответ мы с ними ищем вместе.

Эта история о том, как можно обмануться и принять желаемое за действительное, поддавшись впечатлению от красноречия кандидата и его умению себя продавать.

С нашим клиентом, о котором пойдёт речь, нас связывает большой опыт работы на протяжении нескольких лет. Периодически, когда возникает потребность в решении новых задач, компания обращается к нам. В одно из таких обращений генеральный директор попросил о срочной встрече, которая «не терпит отлагательств». Как выяснилось, он принял, по его словам, «эмоциональное решение», уволив HR-руководителя «одним днём». Учитывая, что компания насчитывает более 2000 человек, а уволенный HR-директор выстраивал систему управления «под себя», руководитель компании оказался в незавидном положении. Мы предупреждали нашего заказчика об этом риске, но бывший HR устраивал первое лицо... до определённого момента. И момент настал. Действовать надо было быстро, в срочном порядке было подключено кадровое агентство, и мы приступили к просмотру кандидатов.

В течение нескольких дней мы просмотрели порядка тридцати соискателей, отобрав двух для просмотра генеральным директором. Но оказалось, случайно для нас, что был и третий кандидат, отправленный агентством напрямую генеральному директору. Этот кандидат был согласен на собеседование только с «Главным», минуя «разного рода прослойки» в виде

консультантов. Такая смелость привлекла нашего заказчика, поскольку он сам привык решать вопросы напрямую и только с лицами, принимающими решения.

После этой встречи заказчик нас пригласил, поблагодарил за проделанную работу и сказал, что решение он принял, протянув нам резюме. Он также сказал, что ему «очень повезло, и это удивительное, но очень своевременное совпадение». Генеральный директор был в таком восторге от своего нового члена команды, что уже это нас удивило, потому что обычно он с осторожностью и дистанцией относился к новым людям. После просмотра резюме кандидата наши опасения только возросли, потому что умел он абсолютно всё и был компетентен во всех вопросах одинаково, несмотря на отсутствие профильного образования и достаточно скромный опыт работы. Судя по резюме, он «принимал участие» в разного рода организационных проектах. Нам очень захотелось посмотреть на этого профессионала, поскольку одним из наших будущих проектов, согласованных с заказчиком ранее, был проект в области HR.

Такая возможность нам представилась. Мы познакомились с будущим руководителем и очень быстро поняли, что его ключевые

компетенции лежат в области коммуникации и умения производить впечатление. Компетенции, связанные с содержанием деятельности и умением добиваться и отвечать за результат, показались нам крайне сомнительными. О чём мы и сообщили нашему клиенту. Мы инициировали встречу и попытались отговорить нашего заказчика от принятия второго «эмоционального решения» и посмотреть на других кандидатов. Но отговорить его не получилось. Руководитель был принят. Проект в области HR не состоялся. Примерно через полгода нам снова позвонил наш клиент, и мы договорились о встрече.

«Я тогда был не прав, — сказал он нам, — он не справился. Долгое время он всех нас заговаривал, а на деле — король-то голый... Поэтому давайте снова искать замену! И возвращаться к нашим решениям». К счастью, в этот раз спешки с подбором нового HR-директора не было, поскольку мы сначала нашли кандидата, а уже потом прошлый руководитель вышел на рынок продолжать петь свою соловьиную песню.

Умение произвести впечатление — важный навык для руководителя. Но когда заканчиваются спецэффекты и приходит время доказать свои слова, нужно на деле уметь подтвердить

профессионализм, который и будет в конечном счёте оцениваться. А всё тайное всегда становится явным.

Р. С. 3 ноября 1887 года родился Самуил Маршак. Эффект Даннинга-Крюгера, открытый в 1999 году, автор популярных детских книг описал в своей сказке «Мастер-ломастер» ещё в 1929 году. Дорогие руководители, читайте сказки и учите матчасть!

История № 44

Ученье — свет!

Ученье — свет!

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

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



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 диагонали, схватывать на лету. Сёрфим по поверхности.

Наша 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 отметить, 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 заинтересовались, 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. 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. 10 ноября — Всемирный день науки! Дорогие руководители, нет ничего более практичного, чем хорошая теория, ведь теория — это обобщённая практика. Пробуйте — получится!

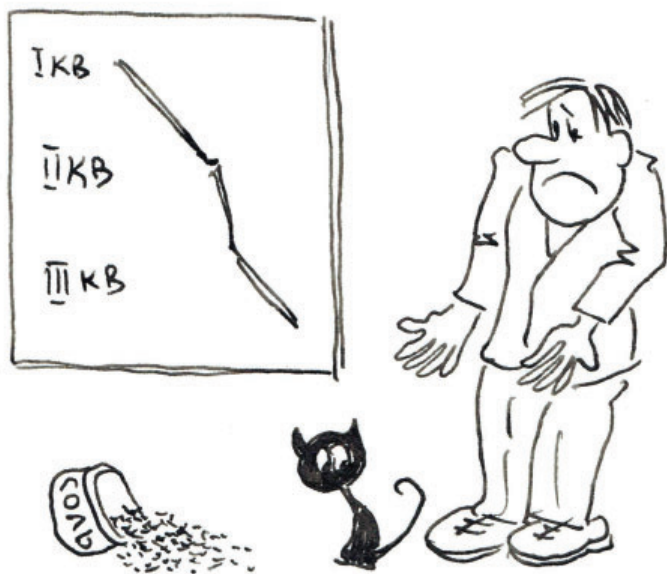
История № 45

Интуиция руководителя

Интуиция руководителя

Если падают продажи,
Вдруг расходятся клиенты,
Если стало много жалоб,
И народ ушёл в загул —

Не спеши решать проблему,
Отложи в сторонку цифры.
Для любого управленца
Конспиролог — лучший друг!



Когда-то давно мы очень горячо поспорили о том, что для управленца важнее: знания или эмоции, технологичность или интуиция. Конечно, мы понимали абсурдность наличия только чего-то одного, но баланс и «идеальные» границы каждый видел по-своему. Мы спорили так неистово и искренне, что, видимо, над нами «сжалились» и предложили самим всё проверить на практике.

О том, куда может завести руководителя нарушение «правильного баланса», — наша история.

Одно время мы достаточно плотно сотрудничали с компанией, которая попросила нас помочь выстроить качественную и эффективную систему подбора персонала. Женщина, возглавлявшая HR-управление, объяснила, что до последнего времени вопроса о нехватке кадров просто не стояло — репутация компании позволяла «держат очередь» из кандидатов и ограничиваться только «отбором достойных». Учитывая количество уникальных ролей и грейдов в компании, задача была крайне масштабной, и мы предупредили, что её решение потребует времени и совместных усилий. В ответ нам сказали, что вопрос скорее перспективный, чем острый, а все решения будут приниматься аккуратно, взвешенно и с привлечением «широкого круга

специалистов». От нас попросили предоставить расширенную форму описания опыта реализации подобных проектов, сделав особый акцент на персональную информацию: даты рождения, место рождения, даты поступления в вузы и т. д. Посчитав это своего рода профессиональной деформацией, мы передали необходимые данные и стали ждать встречи. К нашему удивлению, уже на следующий день нас пригласили, сказали, что решение о нашем сотрудничестве принято, и оно положительное. Пожав друг другу руки, мы разработали план и с головой погрузились в работу.

В качестве пилотного подразделения было решено выбрать управление нашего заказчика. Нам выделили отдельный небольшой кабинет, из которого мы могли видеть всех сотрудников. Как это обычно бывает, основной костяк составляли женщины среднего возраста. Проводя интервью с каждой из них, мы всё больше удивлялись необычности ситуации: из одиннадцати человек четверо были бывшими начальниками отделов по работе с персоналом. При этом все достаточно высоко отзывались о профессиональных качествах своего руководителя, хотя некоторый уровень межличностного напряжения всё же присутствовал.

Реализация проекта шла по графику, оперативные вопросы решались заказчиком достаточно быстро. Мы разобрались с функционалом, составили профили компетенций, сформулировали конкурентные преимущества компании для кандидатов, сформировали «портреты» потенциальных претендентов, провели первичные собеседования, составили заключения по каждому из них и были готовы представить результат. Приняв от нас пакет документов, руководитель перенёс решение вопроса на завтра.

Когда на следующий день мы пришли к заказчику, нас ждала очень необычная картина: дверь в кабинет руководителя впервые за всё время нашей работы была закрыта, персонал пребывал в явном напряжении, а в офисе стоял плотный запах горящих свечей и чего-то ещё. До обеда к нам так никто и не вышел, и мы приняли приглашение сотрудниц пообедать вместе. А за обедом нам рассказали, что руководитель очень долго шла к своей должности, начав с самых низов, и одно время даже была заместителем генерального директора. Имея стаж в несколько десятилетий, всю профессиональную часть она знала прекрасно, смело принимала решения и брала на себя ответственность, чем и «застолбила» за собой свою позицию. Но в какой-то момент что-то изменилось,

и все более-менее важные решения заказчик стала принимать только после совета с «астрологом-гадалкой». И если в самом начале такие события были редкостью, то теперь практически всё «согласуется» с ней: назначения, переводы, увольнения, распределение премий, рассадка в офисе. Даже наш приход на проект был одобрен этим «специалистом», которая раньше приходила пешком, а теперь стала приезжать на хорошей машине.

Переваривая не только обед, но и полученную информацию, мы стали ждать встречи с заказчиком. Получив, наконец, приглашение в кабинет, окутанный специфическими запахами, мы рассказали об основных итогах пилотной части и озвучили наше предложение по распространению проекта на другие подразделения. Никаких явных возражений мы не услышали, но нам был передан список подразделений, с которыми нам работать «нельзя». На немой вопрос, явно читавшийся на наших лицах, руководитель сказала, что гороскопы начальников этих подразделений в сочетании с нашими могут негативно сказаться на её судьбе, поэтому проект будет ограничен только несколькими конкретными «позитивными и безопасными» управлениями. Наши попытки объяснить риски такого усечённого решения не привели

к результату — спорить с картами, свечами и неизвестно с чем ещё, находясь в поле управленческого консалтинга, оказалось бесполезно. Проект был реализован в сокращённом объёме, хотя и позволил существенно упрочить позиции компании до наступления кадрового дефицита на рынке.

История нашего заказчика закончилась громким увольнением за 4 месяца до выхода на пенсию. То ли гадалка неправильно истолковала «знаки», то ли всё и так было «предначертано звёздами». В любом случае, упустив из рук управленческую часть своей непосредственной деятельности и понадеявшись на мнение «профессионала другого профиля», руководитель вместо почётной пенсии получила обидное завершение многолетней карьеры.

Р. С. Каждый год 17 ноября в Италии празднуется День защиты чёрных котов. Этот день связан с суевериями и защитой до сих пор страдающих от них кошек и котов «не того» цвета. Дорогие руководители, умение считывать «слабые сигналы» — очень важная управленческая компетенция, только не надо на каждую управленческую задачу раскладывать гадальные карты.

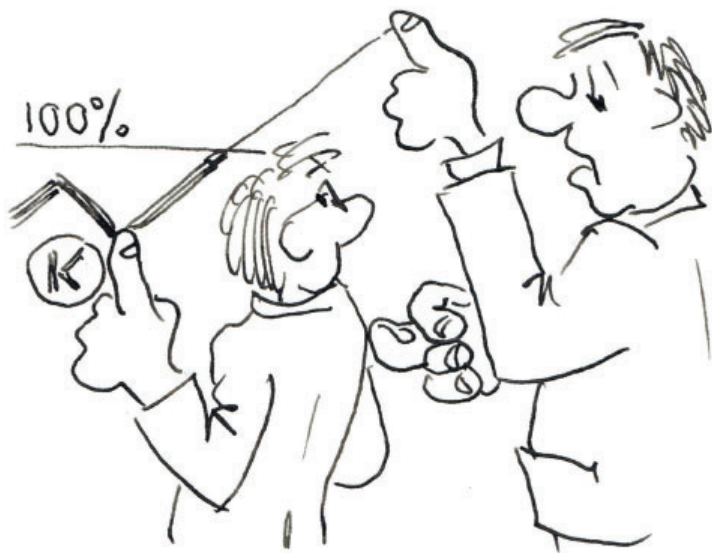
История № 46

Консультанты.
Не коллекторы

Консультанты. Не коллекторы

Если ты когда-то в прошлом
Обращался к консультантам,
Не спеши платить по счёту —
Сядь, подумай, посчитай.

Ну и что, что больше года
У тебя они трудились,
Всё у вас сейчас отлично —
Не за что теперь платить!



Наши коллеги-консультанты периодически рассказывали нам о своём печальном опыте, когда заказчики не оплачивали их работу полностью или частично. Порой это было связано с разным пониманием и оценкой результата, к которому они пришли, иногда финансовое положение компании не позволяло рассчитаться за проект, но так или иначе консультанты своего гонорара не получали.

Долгое время мы с этой проблемой не сталкивались, но и у нас в опыте появился проект, оплату за который мы получили лишь частично, сделав работу полностью. Расскажем про него.

Компания, о которой пойдёт речь, обратилась к нам с запросом на изменение... практически всего: «Нам нужно повысить операционную эффективность, увеличить продажи, построить эффективный маркетинг, спроектировать оптимальную бизнес-модель и структуру компании, оптимизировать расходы, перейти с экстенсивного на интенсивный путь развития, выявить способы достижения целей по развитию на ближайшие три года...»

Учитывая количество стоящих перед компанией задач, мы договорились с собственником бизнеса, которая одновременно им и управляла,

о том, что начать работу целесообразно с организационной диагностики, которая определит приоритеты и последовательность решения задач. Как элемент диагностики, мы предложили заказчику отразить текущую бизнес-модель, чтобы можно было зафиксировать точку старта и посчитать рентабельность бизнеса до начала изменений и после реализации проекта.

После проведения организационной диагностики стало понятно, что в компании присутствуют признаки двух парадигм: власти и управления. Первое лицо в большей степени демонстрировала властный подход, тогда как значительная часть команды и сотрудников озвучивали запрос на развитие системы управления. Ключевая проблема и её следствия были связаны с чрезмерной включенностью собственника в процессы компании. Эффективность её работы определяла общую эффективность бизнеса, а управленческая команда безмолвно выполняла поручения шефа. Сама же собственница работала практически круглосуточно и жаловалась на здоровье и нехватку сил. Компании предстояла огромная работа по изменению и выстраиванию системы управления, а её руководителю — непростой выбор: ещё больше усиливать власть, находя в себе новые ресурсы и энергию, или всё-таки выстраивать систему.

Для нас, консультантов, при текущем росте бизнеса клиента ответ был очевиден, но для нашего заказчика этот выбор был очень нелёгким.

В итоге мы заключили договор на второй проект. Этот проект предполагал три этапа работ. На первом этапе мы формулировали целевую и стратегическую определённую и разрабатывали сценарии на будущие периоды, обусловленные целями компании, её внутренними возможностями и факторами внешней среды. Второй этап проекта был посвящён разработке ключевых инструментов управления: матрицы организационной ответственности, структуры компании, генеральных функций подразделений, профилей компетенций сотрудников и т. п. Третий этап предполагал внедрение инструментов управления в жизнь организации.

Учитывая, что управленческая команда была пассивной, нам предстояло вовлечь её в процесс изменения ещё более активно, чем мы обычно это делаем при реализации проектов. Мы работали с каждым руководителем отдельно и с командой в целом. Со временем все руководители влились в процесс и активно участвовали в создании будущего своей компании. Компания менялась на глазах, улучшались её результаты, что отражалось

на рентабельности бизнеса, который мы периодически отслеживали, настроив управленческую отчётность в логике бизнес-модели. Нам оставался этап передачи результатов и определение степени нашего участия на этапе внедрения. К этому моменту с компанией мы работали практически год.

Отправив все результаты и заказав билеты, мы начали готовиться к командировке по завершению второго этапа. Мы были очень воодушевлены результатами работы и придумывали разные способы, как сделать очную часть максимально результативной для клиента. Сначала мы даже не заметили, что на несколько писем заказчик нам не ответил, списав это на загруженность в конце года. Но потом мы поняли, что наш клиент... пропал и не выходит на связь. Мы сделали несколько попыток связаться с руководителями подразделений, но они ссылались на занятость и пытались как можно скорее закончить разговор. Это было крайне странно и совсем не похоже на то общение, которое сложилось у нас в процессе работы. Более того, подходил срок нашей командировки, и нам необходимо было понимать, что заказчик нас ждёт и готов к закрытию второго этапа и переходу к внедрению результатов.

Время шло, а контакта так и не было. Мы сдали билеты. В какой-то момент мы смогли дозвониться до собственника компании, с которой у нас состоялся интересный разговор. Она сказала нам, что очной части закрытия проекта не будет, во внедрении результатов компания уже не нуждается, а вторую часть работы оплачивать она не собирается, поскольку «почти всю работу делала её команда». «Если хотите — идите, конечно, в суд, но вам придётся приезжать к нам, а это расходы — нужны они вам?» — добавила она. Дополнительные расходы нам были действительно не нужны, но ещё меньше мы хотели так завершить наше сотрудничество. Мы пытались понять, что не устроило заказчика в наших результатах, но так и не получили содержательных комментариев. Руководитель просто в одностороннем порядке решила, что работа стоит меньше.

Мы долго думали, как поступить в этом случае, ведь мы не сталкивались раньше с таким кейсом. Некоторые коллеги говорили нам о том, что целесообразно идти в суд, но в конце концов мы решили, что мы консультанты, а не коллекторы. Можно потерять деньги, но не потерять лицо. И мы оставили это решение на совести нашего клиента.

Через полгода она снова с нами связалась, сказав, что компания вновь нуждается в наших услугах, а она готова пересмотреть результат и выплатить всю сумму договора при успешной реализации третьего этапа, который всё-таки оказался нужен компании. Но в этот раз мы отказались от сотрудничества по этическим причинам. У денег есть цена.

P. S. 24 ноября — Всемирный день отказа от покупок. Дорогие руководители, консалтинг — это не покупка, а инвестиция в развитие компании! Откажитесь от чрезмерного потребления — вкладывайтесь в развитие.

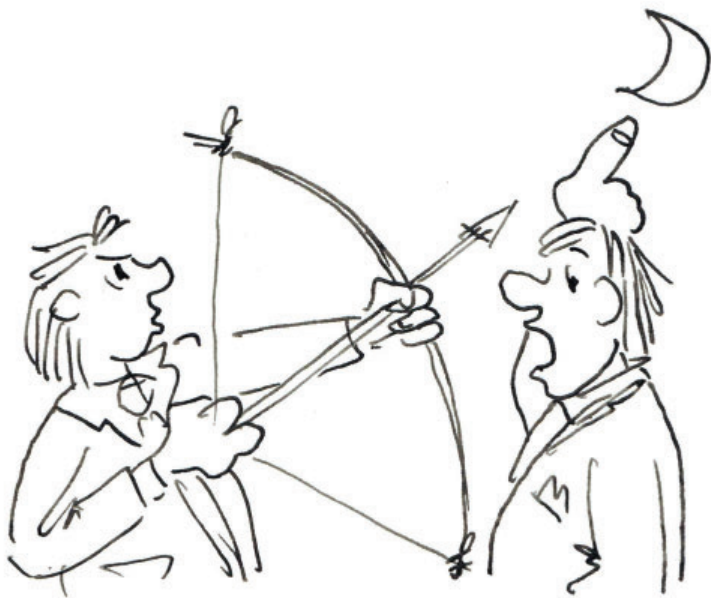
История № 47

Командная игра

Командная игра

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!



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 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 пятисот 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 нём 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? Финансы? 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 зависшего 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 появление 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, простои товара и за многое другое — пять минут позора достались каждому... Таких совещаний мы давно не видели. По его окончании 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, как 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 упрёков. 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 после окончания нашей работы мы пришли к нашему клиенту и спросили, изменилось ли что-нибудь 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 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. 1 декабря отмечается Всероссийский день хоккея. Хоккей — командная игра. 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!».

История № 48

Художника обидеть
может каждый

Художника обидеть может каждый

Если ты понять не можешь
Ничего в чужом отчёте,
Если выводы не очень
Соответствуют твоим,

Не пытайся проясняться,
Приступай к коррективке.
Будь уверен — твоя правда
Всех правдивей остальных!



Где граница между творчеством и регламентацией процессов в работе? Что эффективнее: следование правилам или революционные изменения? В обыденной офисной работе у сотрудников есть не так много способов для самовыражения: рабочий график, дресс-код и корпоративная культура не оставляют простора для манёвров. Остаются «домашние сувениры», чашки и фотографии. Казалось бы, вопрос решён в пользу порядка. А если сама работа заключается в творчестве, то можно ли его регламентировать?

О том, где стоит провести демаркационную линию в войне стандартов и полёта фантазии, наша история.

Когда мы только учились, профессора говорили нам, что «каждый человек уникален и неповторим». После этого, правда, следовала долгая лекция о типологиях этих «неповторимых». В некотором смысле каждая компания тоже уникальна: несмотря на общую схожесть бизнес-моделей, организационных структур и целей, конкретный путь, способ решения поставленных задач, траектория движения всегда будут индивидуальными. Одни компании запоминаются нам сильнее, другие — чуть меньше. Но однажды мы работали с руководителем, чей кейс нам особенно врезался в память.

Бизнес представлял собой вертикально интегрированный холдинг, состоящий из нескольких предприятий, в одном из которых мы и проводили свой проект. Задача была очень интересной и творческой. Хотя каждая наша работа всегда предполагает тесный контакт с управленческой командой, степень нашего «погружения» в личность руководителя бывает разной. На этот раз нам предстояло провести оценку управленцев, но не с целью выявления «слабого звена», а для разработки персональных рекомендаций по усилению команды и повышению её общего КПД.

Управленческая команда была уже достаточно сработана, многие руководители выросли из рядовых сотрудников, неформальные командные роли, казалось, были известны каждому коллеге не хуже имени и послужного списка. Найти в таких условиях скрытые конфликтные точки и перевести их в зону роста — существенный вызов для консультанта. Психологическое тестирование, групповой бизнес-кейс, глубинное интервью — шаг за шагом мы всё больше узнавали руководителей.

На фоне общего ровного климата отдельно выделялось взаимодействие заместителя генерального директора с руководителем

дизайн-центра, который не так давно приступил к своим обязанностям и на которого собственниками холдинга возлагались большие надежды. В процессе работы стало понятно, что по психотипу эти руководители абсолютно разные и им сложно договориться. Ещё на предпроектных встречах наш основной заказчик — главный акционер холдинга — говорил, что время ускоряется, эпоха массового и планового производства давно прошла. Нет больше ежедневных газет с 20-миллионным тиражом, нет детских игрушек, одинаковых у всех детей по всей стране. Время становится основной ценностью и внутренней «валютой» компании. Невозможность повлиять на его течение заставляет искать более гибкие варианты решения: меньше тираж — шире ассортимент, чаще смены коллекции — разнообразнее дизайнерская палитра.

Но вернёмся к участникам нашей управленческой команды. Заместитель генерального директора, работающий в стиле «нет времени на медленные танцы», живущий на работе и работающий дома, привыкший читать все отчёты с красным карандашом в руке, и руководитель дизайн-центра, скромный человек, управляющий художниками, творческими людьми, черпающими своё вдохновение

из всех возможных и невозможных источников. У каждого подразделения есть свой план, его выполнение позволяет работать всему предприятию в нужном темпе с необходимой тактовой частотой. Малейший сбой приводит к простоям и финансовым потерям. Можно поставить план для производства, можно и для продаж. А как поставить план для художников? Особенно, когда обратная связь даётся резко и больше напоминает требование «поиграть с формой круга».

Конфликт, который присутствовал в этом дуэте, негативно сказывался на работе всей компании. И что самое сложное — это был ценностный конфликт. Как известно, такого рода конфликты разрешаются крайне сложно или не разрешаются вообще. А учитывая специфику бизнеса и особенности формирования маржи, достижение договорённости и выход на уровень продуктивного взаимодействия этих руководителей были критично важны для компании.

В своём отчёте по оценке управленческой команды мы уделили особое внимание разрешению конфликта, предложив несколько решений, включая и структурные перестановки. Но собственник одинаково дорожил обоими руководителями и хотел предпринять попытку разрешить

ситуацию и прийти к конструктивному взаимодействию. Начав реализовывать план, мы подготовили отдельную программу развития управленческих и личностных компетенций для этих членов команды, сопровождая изменения коучинговыми сессиями.

На одной из таких сессий с заместителем генерального директора мы проиграли типичную ситуацию давления на своих подчинённых, так часто воспроизводимую им в реальной жизни. «Говорите по сути, у нас 5 минут... Тут и так всё понятно, что разговоры разводить?.. Я всё знаю. Это единственный правильный вариант — выполнять», — все эти фразы руководитель тут же нам продемонстрировал. Нашей задачей было поставить руководителя в ситуацию, когда он сам смог бы оказаться на месте тех, кому привык раздавать поручения и комментировать результаты в подобной форме. Что и мы сделали. Поскольку наши сессии предполагали выполнение руководителем заданий, то наше задание имело следующую формулировку: «У Вас есть ровно 10 минут, чтобы в творческой форме сделать видеобращение к собственнику компании и доказать, что предложенная Вами стратегия развития приведёт к поставленным целям, а Вы — тот, кто сможет её реализовать». На этих словах мы засекли

время и через каждые 2 минуты напоминали о том, насколько важно выполнить задание и как мало осталось времени. Упражнение оказало ожидаемый эффект. Позже, на следующих сессиях руководитель признался, что в эти 10 минут и уже потом, когда он анализировал причины своего провала, он очень хорошо прочувствовал, что могли испытывать его подчинённые, работая с ним. С этого момента начались изменения в его управленческом стиле, а конфликт стал постепенно разрешаться. Совместные сессии двух руководителей, которые мы стали проводить впоследствии, закрепляли результат. Вернувшись в организацию через полгода, мы с удивлением отметили, что заместитель генерального директора, создавая рабочую группу, пригласил руководителя дизайн-центра. «Нет, он там не в качестве моего управленческого искушения, он вообще-то очень толковый», — после этой фразы мы уже точно понимали, что изменения запущены и руководитель сумел многое переосмыслить и изменить.

Управление процессами и производством в гибкой компании не может быть эффективно реализовано грубыми и «топорными» методами. Надо быть гибким не только к изменениям внешней среды, но и иметь широкую управленческую палитру стилей, осознанно

применяемую в зависимости от обстоятельств и психотипов сотрудников. И это не природный дар, с которым рождается руководитель, а продуманное совершенствование своих компетенций.

Р. S. 8 декабря — один из дней, в которые празднуется Международный день художника. Дорогие руководители, если вы ждёте от своих сотрудников больше свежих идей и творческого подхода к работе, не стоит задавать им жёсткие рамки и давить сроками. Сочному фрукту, чтобы созреть, нужна не стальная ограда, а плодородная почва!

История № 49

Мы делили апельсин...

Мы делили апельсин...

Если ты, поддавшись чувствам,
Получив от шефа бонус,
Обещал им поделиться —
Не спеши писать приказ!

Всё ещё раз надо взвесить,
И понять, что сам всё сделал,
Что негоже за лояльность
Сверх оклада им платить!



Эффективность и результативность каждого консалтингового проекта зависят от правильного сочетания целого ряда факторов: время, компетентность, вовлечённость, информированность... Сложно представить себе действительно качественный проект, реализованный вне контекста организационной ситуации. Для её обозначения и изучения мы часто проводим организационную диагностику — оценку текущего состояния компании. Но бывают случаи, когда этого недостаточно: необходимо узнавать ещё и «контекст прошлого» — историю, предшествовавшую запросу, иногда неосознанно скрываемую, иногда сознательно замалчиваемую.

О том, какие удивительные вещи могут всплыть на поверхность в ходе решения не самого необычного запроса, наша история.

Разработка системы оплаты труда или «системы мотивации» — один из самых распространённых запросов. Каждая компания хочет за минимальные деньги получать наилучший результат, а каждый сотрудник — получать максимальные деньги за минимальные усилия. Найти справедливую «золотую середину», а не просто компромиссное решение — задача консультанта. Постоянно взаимодействуя

с руководителями, мы часто слышим о компаниях, привлекающих к себе на работу обещаниями высокой зарплаты, но не всегда держащих слово. Часто бывает так, что само вознаграждение состоит из постоянной части и переменной — выплачиваемой в конце периода. Добросовестно работая, руководитель ожидает заслуженный бонус, как вдруг, за неделю до конца квартала ужесточаются меры контроля, проводятся внеплановые проверки, организуются ассесменты... Текучесть управленческих кадров в таких компаниях может сравниться только с течением бурной реки.

И вот, получив запрос на «разработку системы мотивации», мы приехали узнать, какого же результата от этого проекта ожидает компания. Заместитель генерального директора, мужчина средних лет с военной выправкой, достаточно бодро и энергично начал свой рассказ сразу же после формального знакомства. «Нашей компании требуется новая система мотивации. Она должна учитывать вклад каждого сотрудника в общее дело, быть прозрачной и экономически эффективной. Штат у нас относительно небольшой — автоматизации не потребуется. Это основа. Но есть ещё и «второй этаж» — сотрудники должны быть ей довольны, они должны понимать, как заслужить

прибавку или премию. От вас мне требуется коммерческое предложение со сроками и стоимостью». Весь этот короткий монолог занял не больше пары минут и, казалось, не предполагал продолжения. Складывалось впечатление, что уже через пять минут на нашем месте должны будут сидеть другие наши коллеги, которым озвучат ту же самую вводную. На наш вопрос о том, чем же компанию не устроила старая система мотивации, мы получили неопределённое «не соответствовала нашим задачам», «расхолаживала коллектив»... Уточнив ещё ряд технических моментов, мы ушли разрабатывать проект предложения. Никаких встречных вопросов и замечаний он не вызвал, и уже через две недели после первой встречи мы смогли выйти на объект. Такая скорость принятия решений обычно говорит нам или о налаженности системы управления, или об остроте решаемого вопроса. Попросив о встрече с куратором проекта, мы попытались узнать истинную причину спешки.

В качестве руководителя нашего проекта со стороны компании мы получили улыбчивую женщину — начальника отдела кадрового администрирования. Она рассказала нам, что раньше за систему мотивации полностью отвечал её руководитель, но в связи с его недавним

увольнением встал вопрос о пересмотре подхода к распределению бонусов. Во второй раз, теперь уже у нашего куратора, мы попробовали узнать, чем же была так плоха старая система оплаты труда. Осторожно подбирая слова, наша собеседница сказала, что система была «несовершенна», «приводила к конфликтам» и «отрицательно сказывалась на результатах и настроении в коллективе». Такой ответ только раззадорил наше консалтинговое воображение. Это же какой должна быть система монетарного стимулирования, чтобы сотворить всё это?! Рассказав нашей проектной коллеге об основных этапах и форматах работы и согласовав график, мы начали проводить встречи с ключевыми сотрудниками.

Реакцию сотрудников на новость о внедрении системы оплаты труда обычно можно разделить на три типа: оптимистичную — «Ура! Можно будет больше заработать», пессимистичную — «Ну вот, заставят больше работать...» и настороженную — «Это всё для того, чтобы найти повод нас всех уволить». В зависимости от принятой корпоративной культуры соотношение может быть разным, но практически всегда встречается каждый из трёх типов. Так как первый этап нашего проекта предполагал индивидуальные интервью и моделирование процессов,

то у нас было достаточно времени на то, чтобы сложить представление о потенциальном сопротивлении со стороны сотрудников. Большинство из них, к нашему удивлению, не видело ничего страшного в новом проекте, да и вообще не понимало, зачем менять существующую систему. Мы выделили из них наиболее активных и компетентных для будущей работы в проектных группах. Но вот с сотрудниками, входящими в состав подразделения нашего куратора, разговор шёл очень тяжело, нам буквально приходилось вытягивать каждое слово, процессы строились «через боль». Предполагая наличие неизвестного нам бэкграунда, мы взяли получасовой перерыв для того, чтобы выйти на улицу, подышать и обговорить возможные шаги по улучшению ситуации.

Погода была хорошая, на улице стояло несколько сотрудников, а немного в стороне — наш куратор. Спросив разрешения, мы подошли к ней и озвучили наше опасение относительно включённости сотрудников в процесс. Мы хотели узнать, чем же вызвана такая степень недоверия и озлобленности. Немного подумав, она рассказала нам целую историю: «Мой руководитель был инициатором и основным разработчиком предыдущей системы мотивации. Основная её суть заключалась в том,

что каждое подразделение получало общий бонус в зависимости от достижений всей компании и выполнения плановых показателей каждого из управлений. Распределением денег внутри управления занимался уже сам начальник. Сумму бонуса знал тоже только он. Ближе к концу месяца он находил по пять минут для того, чтобы наедине с каждой из сотрудниц поговорить о том, что если она будет хорошо работать в будущем месяце, то и «коэффициент тоже будет хорошим». На все возражения, что бонус — это оценка уже достигнутых результатов, руководитель только отмахивался и грозился вообще ничего не давать. Зарплаты были небольшими, но и ситуация на рынке труда не провоцировала на резкие решения и поступки. Коллектив в основном был женским, и женщины терпели. Летом руководитель радостно сообщил, что, скорее всего, в первом квартале будущего года всех ждёт хороший бонус, но его ещё надо заработать. Продолжая терпеть ежемесячные мини-шантажи, все ждали того самого «хорошего бонуса». То, что произошло дальше, и стало причиной вашего появления в компании. Получив очередной бонус, руководитель пригласил всех сотрудниц на шашлыки на... свою новую дачу. Это и был тот самый «хороший бонус», так широко разрекламированный им. Женщины, конечно, многое могут

стерпеть, но это был уже явный перебор: написав коллективную жалобу, все сотрудницы пошли к генеральному директору». То, что происходило в компании дальше, не требует отдельного описания.

Мы посочувствовали начальнице, ещё раз объяснили, какая задача стоит перед нами, сделали акцент на заинтересованности руководства в решении этой проблемы и попросили её уговорить коллектив «дать второй шанс» системе мотивации. После этого работа пошла намного легче и спокойнее. Увидев, что премиальные выплаты теперь будут персональными и прозрачными, что их можно будет посчитать самим, персонал совсем с другим настроением включился в проект.

Система оплаты труда — очень полезный и эффективный инструмент. Но его разработка и внедрение требуют тонкой настройки и честного применения. Это «палка о двух концах»: при правильном использовании можно получить невероятный синергетический эффект в масштабах компании, в противном случае — существует риск разрушения всего бизнеса.

Р. С. Каждый год, 15 декабря, в мире празднуется Международный день чая. Дорогие руководители, цените труд своих сотрудников, поощряйте полезное и правильное поведение и относитесь к выплате премий и бонусов с уважением и благодарностью, а не как к подачке... «на чай».

История № 50

Пазл успеха

Пазл успеха

Если ты решил, что надо
Всех сплотить в своём отделе,
Что командный дух сильнее
Неприятности любой, —

Надо всех отправить в отпуск,
Подарить всем тур на море.
Ну а если нет бюджета —
Пусть дежурят в Новый год!



На нашем профессиональном пути встречались разные руководители. Некоторые запомнились больше, некоторые меньше. Есть те, кто стал для нас примером управленческого мастерства и человеческого масштаба.

Эта история произошла в канун Нового года, когда компания проводила подготовку к корпоративному мероприятию, на котором подводили итоги и награждали лучших.

Организация работала по принципу проектного офиса и состояла из нескольких команд. Генеральный директор в начале года объявил о конкурсе: по итогам года лучшая проектная группа выиграет приз — поездку в любую страну мира. У всех были равные условия на старте, а также была возможность привлечь внешних экспертов. Мы сопровождали одну из таких команд в течение всего года. Надо отметить, что у каждой проектной группы были свои консультанты, которые помогали ей с реализацией проекта.

Нам повезло и с командой, и особенно — с её руководителем. Он поразил нас с самого начала, когда мы только познакомились и зашли в его кабинет. Возникло такое чувство, что он пригласил нас даже не домой, а в свой мир. На стене мы увидели «коллаж успеха», дартс, приклеенные вырезки из журналов, на полке стояли книги,

но они не имели прямого отношения ни к практике управления, ни к проектной деятельности. Мы попросили разрешения и подошли поближе к книжной полке, на которой увидели «Занимательную историю почти всего на свете», «Над пропастью во ржи», «Педагогическую поэму», «От лучины до космоса»... Вернувшись к столу для обсуждения будущей работы, мы заметили небольшой радиоуправляемый вертолёт. «Да не удивляйтесь, я просто романтик и мечтатель, — сказал он, видя наше замешательство, — мы все родом из детства. Это ещё Экзюпери сказал. А вам нравится «Маленький принц»?» Мы немного поговорили о литературе, а потом руководитель пригласил на нашу встречу всю свою команду. «Мне вы понравились, но ещё важно, что мои скажут. Нам вместе работать целый год, и мне необходимо, чтобы они были согласны», — объяснил он своё решение.

С командой мы нашли общий язык, и началась работа. Наш руководитель-мечтатель проявил себя и с управленческой стороны: у него всегда был чёткий план, при необходимости он мог проявить твёрдость и управленческую волю, мы поражались его феноменальной памяти и скорости мышления, а ещё он умел найти подход к каждому члену своей команды и не жалел времени на своих сотрудников. А они, в свою очередь, с огромным уважением относились

к своему лидеру, и каждый старался выполнить свою часть проекта как можно лучше.

В период нашей работы возникали трудности, были моменты, когда казалось, что проект заходит в тупик... Мы собирались всей командой и проводили мозговой штурм, искали решения. Нам сложно вспомнить ещё хотя бы одну проектную команду, которая с такой же готовностью осваивала новые методы, которые мы предлагали для решения задач. Руководитель был открыт всему новому, и команда подхватывала его воодушевление и пробовала, пробовала, пробовала... до тех пор, пока не достигала результата.

На одну из очередных командных встреч руководитель группы принёс пазл и сказал: «У нас сегодня непростая задача: нам надо решить, как мы будем двигаться дальше. Есть несколько вариантов. Будем их обсуждать, но, чтобы не очень концентрироваться, давайте в процессе соберём пазл. Мне это всегда помогает принять решение, попробуем?» Попробовали. Получилось.

В течение года у нашей команды происходило много всего — будет что вспомнить! Мы стали очень сопричастны результатам нашего клиента и очень хотели победы нашей команды в конкурсе. Наступил декабрь, совсем скоро должны были быть подведены итоги, вся компания стала

готовиться к новогоднему корпоративу. Существовала традиция: каждая проектная группа готовила своё выступление на новогоднем мероприятии на заданную тему. Так было и в этот раз. А тема была — «Исполнение мечты».

Наша основная работа с командой уже была практически завершена, когда руководитель группы позвал нас поговорить тет-а-тет. Мы были крайне удивлены, потому что все наши встречи после знакомства мы проводили с командой совместно и за весь год ни разу не оставались с руководителем один на один. Как выяснилось, нам предстояла интересная и творческая задача — помочь руководителю сделать новогодний сюрприз для своих сотрудников.

Наступил момент истины. Каждая группа выступила со своими праздничными номерами. А потом объявили результат конкурса — наша команда победила! Пришло время сюрприза от руководителя. Он вышел на сцену и попросил встать и выйти к нему всю свою команду. А потом в зале погас свет, и на сцене зажёгся большой экран, на котором по очереди появлялись фотографии каждого сотрудника, а руководитель рассказывал, какой вклад в общую победу внёс каждый член его команды. Все вместе эти фотографии составили один большой пазл. Руководитель добавил и наши фотографии,

что стало для нас очень приятным сюрпризом. Но на этом сюрприз не закончился. Зазвучала музыка, и руководитель исполнил для своей команды песню:

*Тебе судьбу мою вершить,
Тебе одной меня судить,
Команда наших достижений,
Команда, без которой скучно жить!*

Наверное, те чувства, которые мы все тогда испытали, и есть настоящее исполнение мечты. Как хочется, чтобы таких руководителей было как можно больше! Мы как-то спросили, в чём его управленческий секрет, а он ответил: «Да нет никакого секрета. Помните, что говорил Королёв? — Жить просто нельзя. Жить надо с увлечением!»

P.S. 22 декабря 1937 года родился Эдуард Успенский, известный писатель, сценарист и автор книг для детей. Мы все знаем и любим его персонажей: крокодила Гену, Чебурашку, кота Матроскина, дядю Фёдора, почтальона Печкина и многих других. Дорогие руководители, помните, что все мы родом из детства, — читайте детские книги и живите по мечте!

Продолжение следует...

Практическое издание

Лабендзкий Антон Алексеевич
Кузьмина Надежда Викторовна

«Вредные» управленческие советы

50 возможностей
научиться на чужих
управленческих ошибках и опыте

Подписано в печать 26.02.2018 г.
Формат 60×84 1/16. Гарнитура «American Typewriter».
Усл. п. л. 7,1. Заказ №123666

Отпечатано АО «Т8 Издательские Технологии»
109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5
тел. 8-499-322-38-32

Талантливо! Новый жанр в управленческой литературе. Надя, Антон, взяли хороший авторский старт.

Аркадий Пригожин, д. ф. н., профессор, почётный Президент Национального Института Сертифицированных Консультантов по Управлению

Книга написана в нестандартном жанре «работы над ошибками». Типичные затруднения в управлении организацией описаны ёмко, чётко, образно. В кейсах, одобренных умной иронией, руководитель найдёт и вопросы, и ответы. Все они построены на основе реальной практики авторов в российских и зарубежных компаниях.

Лидия Чукина, Генеральный директор НП «Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов»

Известно, что российские предприниматели не умеют работать с консультантами. Этому мешают мифы, предубеждения и отсутствие положительного собственного опыта. И чтобы узнать, как консалтинг влияет на бизнес-результат, — прочтите эту книгу, написанную двумя практикующими профессионалами простым и доступным языком примеров из реальной жизни.

Будад Субаков, Генеральный директор АО «Новосибирский Аффинажный Завод»

Предпринимательский кураж и интуиция не всегда дают формирование законченного «вижена» — требуются знания. Их я загружаю извне. Надя с Антоном помогают мне найти ответ на вопрос «Что я хочу?» и понять, как и каким образом мне туда прийти. Сложившееся доверие, основанное на профессионализме, этике и коммерческих результатах, формирует тот «пазл», который делает картину бизнеса законченной и переводит её из мира задумок в реальность.

Павел Гуторов, MBA, предприниматель, инвестор

Доказательство от противного — удачный приём, когда речь идёт о профессиональном поведении. Глубокое содержание в увлекательной форме с примерами из практики. Идеальное сочетание для деловых людей, которые увидят в книге и себя, и своих начальников, и своих подчинённых.

Владимир Лобуков, DBA, Директор консультационно-исследовательского бюро «Концепт»

I worked closely with Nadya and Anton in Russia. In this book, their approach is a demystification of typical management literature. Instead, it is fresh, erudite, valuably storied — and not too heavy. It attests to their combined experience, obvious competencies, and long co-operation together. I have never worked with a better duo. They possess the ability to create bespoke approaches to evaluate, link, and then solve key issues around fundamental management issues: people and processes.

Dwayne Weleschuk, MBA, MA, BA. Corporate HR professional, and current Freelance HR and Business Development Consultant.

ISBN 978-5-4491-0003-0



9 785449 100030