

Андрей Зверев

Дорога Домой



2018

Андрей Зверев

Дорога Домой
(Пособие Трудящимся)

«Accent Graphics communications»

2018

Зверев А. А.

Дорога Домой (Пособие Трудящимся) / А. А. Зверев — «Accent Graphics communications», 2018

Книга о том, из чего состоит корпоративно-трудовая жизнь сотрудника современной компании, будь то завод, банк, клиника или торговая сеть. Она для тех, кому не всё равно, на что тратится время, проводимое нами на работе. Книга поможет оптимизировать Вашу трудовую деятельность, сэкономив, как минимум, нервы. Автор книги – тренер по развитию сложных навыков, с 21 года практикующий руководящую деятельность от командира взвода гаубичной батареи до директора и владельца предприятия. Работа тренера – это не расхаживание с микрофоном возле экрана проектора и раздача ценных советов. Это – как у хирурга. Жалоба пациента – техническое задание заказчика; осмотр и наблюдение симптомов – изучение ситуации на предприятии; далее – диагноз, метод воздействия, подбор инструментов, план операции и только потом, если потребуются – микрофон и проектор. Предлагаемая читателю информация – систематизированные наблюдения, сделанные в ходе «вскрытия» и «оперирования» десятков отечественных и иностранных компаний на протяжении более 20-ти лет.

© Зверев А. А., 2018

© Accent Graphics
communications, 2018

Содержание

| | |
|-----------------------------------|----|
| Пролог | 5 |
| Закон | 8 |
| Миссия | 12 |
| Менеджмент | 16 |
| Системные ошибки | 20 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 23 |

Андрей Зверев

Дорога Домой (Пособие Трудящимся)

Пролог



Один мой друг, обустривая загородный дом, около года выбирал себе унитаз. Такого подхода я мог ожидать от кого угодно, только не от рок-музыканта и хоккеиста! Моё недоумение он в течение минуты развеял простым расчётом. Из него следовало, что ни в одном квадратном метре своего дома, исключая кровать, он не проводит столько времени, сколько в том, где располагается этот предмет. Отсюда и столь скрупулёзное отношение к его выбору.

В более широком контексте, таким местом для большинства из нас является наша работа. Именно здесь мы проводим большую часть своего времени.

Так получилось, что более двадцати лет я наблюдаю десятки предприятий и тысячи людей, изучаю их поведение и реакции в типовых и нестандартных ситуациях, анализирую причинно-следственные связи, выявляю закономерности, разрабатываю инструменты влияния, ставлю эксперименты... Со временем в моей голове образовалась внушительная информационная база и вполне рабочая операционная система, позволяющая не только понимать корпоративную кухню различных компаний, но и аккуратно (или не очень) корректировать процессы трудовых отношений, увеличивая КПД сотрудников, отделов и предприятий.

Этому не особо учат в ВУЗах. А позже большинству из нас не до столь тонких материй, – «работу работать надо».

Задача этого произведения – коротко и без излишнего наукообразия поделиться информацией о том, из чего состоят и за счёт чего работают узлы и механизмы современных компаний.

Думаю, это поможет оптимизировать ваше трудовое времяпрепровождение и сэкономить часть ваших жизней для более полезных дел.

Здесь не будет предложено концепций эффективного поведения, советов, рекомендаций и формул успеха. Я просто постараюсь описать те явления, которые критично влияют на качество времени, которое мы проводим в офисах, цехах, магазинах и на прочих объектах, именуемых работой.

Понимаю, что чтение книг само по себе не приводит к изменениям, но некоторые из них сподвигают к размышлениям и действиям. Надеюсь, получится.

Предлагаю вам своего рода инструкцию по дальнейшему чтению, которая поможет организовать наше взаимопонимание.

1. Изложенные мысли и соображения могут быть противоречивы и не совпадать с вашей или общепринятой точкой зрения, поскольку стакан одновременно и стеклянный, и прозрачный, и хрупкий, и твёрдый, и гранёный... и всё это – правда о стакане. Я и сам могу иметь несколько точек зрения на одно и то же явление.

2. Моим знакомым, особенно клиентам и, тем более, заказчикам, почти всё, о чём тут будет сказано, известно.

3. Приведённые цитаты, скорее всего, не дословны. Они изложены так, как я их понял. Инициалы авторов высказываний – реальные. Если кто себя узнает, сможет привлечь меня к ответу за возможное искажение их мыслей. А ещё это избавляет меня от необходимости каждый раз писать: «как сказал такой-то...».

4. Никакого литературного смысла, сюжета, стиля и прочих правильностей тут нет. Единственное, что я постараюсь соблюсти – принцип «от целого – к частному». И не стоит «пробивать» применяемые мною термины в Википедии – это же не научный труд и не политический доклад.

5. То, что я здесь опишу, как «теории», «законы» или «правила» – различные закономерности, установленные нами в ходе своей работы. Очевидно, они уже когда-то кем-то открыты, изучены и описаны. Поэтому я не претендую на авторство и приношу свои извинения тем, чьи чувства будут затронуты публикацией этого текста.

6. Когда я пишу «мы», я подразумеваю себя и своих партнёров, с которыми мы изучаем запросы заказчиков, разрабатываем программы мероприятий и проводим их. Поскольку я не определился со значением слова «друг», под ним я понимаю того человека, общение и взаимодействие с которым создаёт значимые для меня ценности.

7. Не стоит вычислять, какие события, компании и каких людей я описываю. Инициалы, род деятельности компании, место и дата никогда не будут фигурировать одновременно. Это – многолетняя привычка, сродни врачебной тайне или тайне исповеди.

8. В процессе чтения у вас могут возникнуть (скорее, наверняка возникнут) неприятные эмоции. Вы либо увидите в персонажах себя и ваших коллег, либо возмутитесь такой чернухе на фоне вашего благополучного бытия.

9. Не верьте тому, что здесь написано. Менее всего я хотел бы оказаться в роли советчика. Если что-то из прочитанного вас заинтересовало, просто поэкспериментируйте с этим на чём-нибудь безопасном.

Закон



Время от времени друзья дают мне напрокат своего сына. Рисковые ребята! Летом в его каникулы мы ездим на мою работу. Он получает круг общения, недоступный большинству его сверстников. Я эксплуатирую детский труд и вспоминаю то состояние, когда совесть спокойна, мозг не загажен и помыслы чисты. В этот раз мы были у меня дома. Родители дали поручение проконтролировать домашку по химии. Совместное изучение одного из параграфов учебника не обошлось без дискуссии. В её процессе выяснилась идентичность законов химии и законов социологии.

Для меня это новостью не было. Но такая разнополярность наук не оставила сомнений и окончательно утвердила меня в следующем.

Всё, что нас окружает, существует по чётким и незыблемым правилам. Любой объект имеет свой смысл и своё значение. Земля своим притяжением удерживает всякое и воздух. Воздух питает животных кислородом, а растения – углекислотой (зачем в воздухе азот и водород, учёные, наверняка, тоже знают). Живое выстроилось в пищевую цепочку. Кругооборот воды. Миграции птиц, рыб и животных (без навигационных приборов!). Регулирование численности популяций. Поглощение энергии солнца и её трансформация через фотосинтез... В этой стройной схеме есть вопросы к человеку. Венец творения – единственное существо, которое вносит в эту гармонию беспорядок, угрожая полным её уничтожением. Об этом – позже.

Итак, наличие правил, кажется очевидным. И все (кроме человека) их неукоснительно выполняют. Камни не катятся вверх по горам. Из зерна ржи вырастает исключительно рожь. Стадо буйволов в двести-триста голов не атакует львиный прайд, хотя без труда расправилось бы с ним и жило бы себе спокойно.

Человечество, тем временем, занимается наукой и научно-техническим прогрессом. Оно ничего не изобретает. В природе всё уже есть!!! Известные примеры: самолёт, вертолёт – понятно; застёжка «молния» – перо птицы; кулинария – обычная молния и подгоревший кабан; инерционный ремень безопасности – язык дятла, огибающий его мозг; вино – пьяные дни в саванне (збродившие плоды потребляют все: от льва до жирафа)... Могу предположить, что не будь завихрений воды на порогах горных речек, не было бы и водяных мельниц, позже – ГЭС. А если бы не гейзеры и вулканы, остались бы мы без пороха и реактивных двигателей, спутников, современной связи, навигации и «Звёздных войн». Впрочем, этим перечислением можно заниматься бесконечно.

И каждое «открытие» человечества осуществлялось по одной и той же схеме:

- наблюдение;
- систематизация;
- регистрация закономерностей;
- эксперименты с подтверждением закономерностей и последствиями влияния на них;
- применение полученного опыта для повышения жизненного комфорта.

Так или иначе, в результате развития наук и научно-технического прогресса человеку стало вроде как лучше. И.С.: «Я круче, чем Цезарь, а моя дочь будет круче, чем Клеопатра... мы можем купаться в ванной, не дожидаясь пока рабы наполнят её вёдрами...».

При этом труд из полей, лесов и рек переместился по большей части в офисы. Это в тех регионах, где прогресс имеется. И в этих офисах люди добывают себе шкуры, дрова и мясо. И ничего принципиально не изменилось: в трудах этих сталкиваются с дикими животными (преимущественно, кабанами и быками), вождями-деспотами, шаманами, обязательными жертвоприношениями, отморозками из соседней деревни и стихийными бедствиями в виде кризисов, колоссальных планов и всякого рода проверок. Все эти явления (условно назовём их «сложности») напрягают и отягчают жизнь.

Кстати, ремесленников, если они – настоящие профессионалы, всё это не касается. Или касается настолько, насколько их ремесло превращено в бизнес. Изучил свойства материалов, инструментов, законы их взаимодействия, опыт поколений и – вперёд к вершинам мастерства! Также дело обстоит и с иными видами деятельности, если они объективно необходимы и самодостаточны. Тут все процессы сформированы веками, изучены вдоль и поперёк, состыкованы друг с другом и современной наукой... Увы, в производстве действительно необходимых ценностей работает лишь незначительное количество населения. По различным данным, от 7 до 22 %. Остальные занимаются перераспределением этих ценностей и обслуживанием сопутствующих процессов. Для этого люди собираются в предприятия и компании. И даже если компания производственная, как правило, её значительная часть занята чем-то ещё: логистикой, рекламой, организацией продаж, IT обеспечением, управлением персоналом, бухгалтерией... И всё это должно как-то, желательно гармонично и эффективно, взаимодействовать, преодолевая те самые корпоративные сложности. Не те естественные и, по большей части, предсказуемые, что были у первобытных коллег, а современные – свеженькие и весьма непростые.

Вот тут мировой научный потенциал, должный облегчать нашу жизнь, и дал небольшой сбой. Но ненадолго. Природа, как известно, не терпит пустоты. Был бы спрос. Он есть. Естественно, стали развиваться и соответствующие науки: психология, социология..., даже возникла новая – наука управления, в простонародье – менеджмент. Об этой последней – отдельный разговор. Его предварим вопросом, который мой друг А.Л. регулярно задаёт на собеседованиях: «Где и как Вы и Ваши подчинённые учились управлять?».

Однако, худо-бедно, вопрос подготовки управленцев человечество как-то решает. А что с остальными?

Допустим, парень – хороший программист. Окончил ВУЗ, талантлив, схватывает на лету, сам что-то разрабатывает, олимпиады всякие выигрывает, даже не пьёт и не курит. Резюме –

огурчик! Устроился в компанию. А тут оказывается, что непосредственный начальник имеет своё особое мнение об информационных технологиях (и оно, само собой, правильное); на работе надо появляться исключительно в белой рубашке; непременно участвовать в корпоративах и тимбилдингах; и боже упаси, поссориться с офис-менеджером (она – племянница босса)... Этому парня в ВУЗе не учили. На этот счёт у компании, заинтересованной в эффективности нашего гения, имеется HR-департамент. Новобранцу уже по приёму на работу провели курс адаптации, экскурсию по отделам и даже кактус на рабочем столе по фен-шую поставили. А для неожиданно возникающих сложностей тоже имеются механизмы регулирования – ежеквартальные митинги, листы оценки деятельности смежников и почтовый ящик для анонимок руководству...

Да только, если бы всё это работало безупречно, пусть хоть как-то стабильно работало, «текучка» в офисах начала бы стремиться к нулю, а компании не тратили столько средств и рабочего времени на всякого рода социально-ориентированные обучающие мероприятия.

Конечно, кого ни спроси, особенно, на популярном топ-менеджер-форуме, у всех всё в порядке, все занимают лидирующие позиции, имеют прекрасные перспективы... А трудности? Да где ж их не бывает? На том стоим! Такой оптимизм и мужество, несомненно, заслуживают уважения до тех пор, пока не пообщаешься с рядовыми сотрудниками лидирующей и перспективной компании. Там оптимизма значительно меньше. Прямо кожей чувствую, как читающий эту крамолу владелец или топ кликнул мышкой или отшвырнул брошюру.

Так вот. Все эти сложности и бесконечная корпоративная работа по их трансформации во благо компании, индустрии и государства имеют одну единственную причину. Люди не знают Закона, регулирующего их собственное поведение. Современные науки многое объясняют, но не сильно полезны обитателям офисов с практической точки зрения. Они оперируют «подзаконными актами», следствиями Закона, иногда существенными и вполне применимыми, а зачастую настолько незначительными, что досада берёт. И беда не в том, что мы не знаем этого Закона, а в том, что почти не пытаемся узнать. Уважительных причин на это – сколько угодно. Потому познания многих из нас в этой области ограничены представлением о безусловных и условных рефлексах и иерархии потребностей Маслоу. Плюс-минус рядом лежащая информация и смутное представление о том, что это – ещё не всё. Да, чуть не забыл, некоторые из нас несколько проникли вглубь и обладают куда большими знаниями, которыми охотно делятся за некоторое вознаграждение: как привлечь деньги, построить бизнес, манипулировать начальником, стать счастливым, найти мужа (жену), продать непродávаемое и впихнуть невпихиваемое... Всегда удивляли люди, играющие с «напёрсточниками»!

Причины, по которым мы не сильно усердствуем в понимании целого и большую часть времени проводим, оперируя лишь частностями, одна – **страх**. Страх узнать, как может быть и как должно быть. Вдруг окажется, что мы о-о-очень давно не тем занимаемся и попусту тратим время! Малейшая мысль об этом мгновенно включает защитные мыслительные реакции: да у меня всё здорово; я нормальный; все так живут; я даже лучше, чем большинство; посмотрите, чего я достиг; мир – дерьмо, чего вы от меня хотите; никто за тысячелетия не узнал, как правильно... Такие мысли со временем могут стать настолько привычными, что заблокируют саму возможность вернуться к этому вопросу. Думаю, вы и сами наблюдали таких персонажей разного возраста и социального положения. Приведу простую, даже примитивную, цепочку соображений. Закон, управляющий всем и вся, либо есть, либо его нет. «За» доводы имеются. Кто-то умную мысль изложил:

«Вероятность того, что в результате вселенского взрыва всё **случайно** расположилось так, что зародилась жизнь и разум, такая же, как при взрыве на типографии шрифт случайно и аккуратно уложился бы в стихи». Имеются и признаки существования общего для всего Закона – идентичные его проявления в понятных нам сферах. Притяжение крупными телами меньших – поглощение корпорациями мелких компаний; валентность из химии – структура

работы внимания человека; закон Ома об электричестве описывает схему стереотипного мышления; циклы жизни человека соответствуют циклам жизни предприятий; инерция физического тела – лень и некоторое торможение при принятии решения. Да чего далеко ходить, если верить учёным, строение планетных систем и атомов, из которых они состоят, тоже идентичны. То есть, в принципе, возможно, что и мы состоим из миллиардов солнечных систем. Сторонники «Против» обычно аргументируют свою позицию всё той же случайностью или бездоказательностью доводов «За».

Допустим, Закона не существует. Что ожидает человека, безрезультатно пытающегося его найти во взаимосвязях объектов и событий? Он потратит на это время, несколько отвлечётся от зарабатывания денег и хобби, лучше узнает окружающий мир и поделится этим с детьми.

При существовании же Закона, сами в курсе, его незнание не освобождает от ответственности. А это вам не ПДД! Даже не понятно, с кем и как тут «договориться» можно.

Выбор не велик.

Миссия



Из моих наблюдений, можно выделить три основные мотива человека к занятию профессиональным трудом. Первый – по необходимости обеспечивать физическое существование. Второй – из желания заниматься тем, что доставляет радость. Третий – за ожидаемый и значимый для него результат. Разумеется, эти мотивы в каждом из нас замешаны, причём в различных пропорциях. Наверняка, этот коктейль имеет ещё какие-нибудь ингредиенты.

Если человек движим исключительно первым мотивом, он, видимо, раб. У него в приоритете вопрос выживания, а права выбора занятия, как, впрочем, и иных прав он лишён (либо он так считает, – кто ж его лишит права на бунт?).

Если исключительный мотив заключается в самом процессе работы, это тот, кого принято называть творческой личностью.

Ну а ежели человек бесплатно занимается тем, что ему вовсе не нравится, лишь бы достичь своей цели, он похож на маньяка.

Людей, у которых явно преобладает один из этих мотивов, для краткости, так и назову – раб, гений и маньяк.

Труд раба, как нам в школе рассказывали, не производителен. Чтобы он работал, ему должно быть плохо. А не будет работать – станет ещё хуже. Плюс расходы на контроль, риски, текучка кадров, возможные морально-этические проблемы. Неудобно. Неудобно, но сплошь и

рядом эта схема используется. Есть такие работы, которые ни радости не приносят, ни значимостью своей не отличаются. А шефу-маньяку, кровь из носа, объект подавай. Вот и нанимают за недорого сами знаете кого.

Для более же сложных и ответственных задач современные компании желают пользоваться маниакальных гениев с налётом рабства. Чтоб и запрашивал немного, и спецом был высшей категории. И, забив на личную жизнь, пырял круглосуточно потому, как открытие в этом квартале двух пивных ларьков в Невельске и Кинеле является для него делом чести и смыслом жизни.

И где ж таких набрать? Нет готовых? Значит, придётся изготавливать.

С опцией рабства в этом супер-работнике – сразу фиаско. СССР закончился, Интернет работает. Все мы знаем, как живут автомеханики в Германии и учителя в Саудовской Аравии, даже некоторые – в Москве. «А вы мне тут предлагаете...!»

С профессионализмом – тоже не ахти. Учить своих работников? А кто в это время работать будет? Расходы, опять же, отсутствие гарантий результата... Брать со стороны? Кто с головой и опытом – уже при деле. Переманивать? Опять расходы. А замораживать средства, вкладывая их в образование подрастающих... Да кто ж так надолго планирует?! Пусть этим государство занимается, мы же ему на то налоги платим.

Остаётся последний оперативный шанс – чтобы сотрудник ну очень-очень захотел делать то, что ему предлагает компания. То есть, расчёт на маньячную опцию. Тем более, что, именно, эта форма мотивации к совместному труду является наиболее мощной. Подавляющее большинство предпринимателей и общественных деятелей (настоящих, не телевизиорных) работают, как проклятые, движимые некоей идеей, целью, миссией. Большинство самых лучших команд собираются так же.

Помните притчу о двух мужиках, таскающих камни? Один задолбанный и грустный, поскольку занят перетаскиванием камней. Другой – бодрый и радостный, поскольку строит Храм. Так вот, если владелец бизнеса или топ, отвечающий за его самоценный кусок, имеет подобную по значимости цель, он может либо подобрать себе единомышленников, либо вдохновить своей целью прочих. Если же цель начальника – заработать бабла и свалить из страны, рядом окажутся сотрудники с похожей мотивацией. От таких ждать трудовых подвигов ему не придётся.

Однажды, нечаянно, В.К. оказался свидетелем одного упражнения, проводимого в компании «П». Суть упражнения была в том, чтобы сотрудники уяснили цели их начальника и его ключевые принципы. Тот чётко и ясно свою цель объяснил: «Семья – в другом городе, видимся редко. Работаю в семейных интересах, они понимают. Год-два, максимум, три мы с вами столь же усердно поработаем, и я с семьёй уеду на ПМЖ в Чехию. Вот моя конкретная цель». В.К., будучи бизнесменом со студенческой скамьи, тихонько меня спросил: «Андрей, кто это? Как он тут оказался? Он что – идиот? Как он собирается руководить этими людьми, сказав им такое?». Что я мог ему ответить? Я тоже офигел от услышанного!

В конце концов, каждый сам выбирает, какие цели его привлекают и стоит ли их озвучивать.

Так или иначе, чтобы набрать подходящих людей или сделать подходящими уже набранных, начальники делятся с ними своими планами, задумками, идеями, мечтами. То, как это происходит, определяется двумя свойствами начальников – честностью и профессионализмом. То есть, имеется четыре базовых варианта, ну и нюансы, конечно. Например, наш персонаж из компании «П» был честен и не профессионален.

В настоящее время, особенно в корпорациях-монстрах и крупных компаниях принято иметь «Миссию». Это – декларация, отражающая смысл существования предприятия. Приходит новый сотрудник, читает, – всё понятно. А если непонятно, кто-нибудь да пояснит. Да и «старички-наставнички» не забывают, чем, собственно, компания призвана заниматься. Вот

только парадокс один наблюдается. Оценка деятельности сотрудника, за редким исключением, никак не привязана к той самой миссии – высшему смыслу существования его рабочего места и функционала. К выручке, прибыли, количеству клиентов, доле рынка, удовлетворённости смежников – да. К выполнению миссии – нет. Конечно, все учитываемые показатели качества труда косвенно говорят о продвижении компании в заданном направлении или об её готовности туда двигаться. Но...

Допустим, у команды парусного фрегата есть миссия – пересечь океан. Ходу не одна неделя. Все члены команды работают исправно – паруса по команде вовремя ставим и убираем, с курсом сверяемся, руль держим, палубу драим, обеды готовим и даже про ежедневные сто грамм не забываем... Конечно, всё это контролируется и определяет начисление команде немалого жалования. И каждый матрос получает деньги за исполнение своей работы, а не за выполнение миссии. Ведь до другого берега можно и вовсе не дойти! Кто ж наймётся на корабль, если есть риск поработать месяцев пять-шесть абсолютно бесплатно? А риск есть! Океан, как никак.

И вот в этот, казалось бы, безупречный процесс разложения миссии на функции когда-то вкрадывается подлая системная ошибка. А она обязательно найдётся! Об этом – в другой главе. Ошибка такого характера – не предусмотрели или формально провели ежедневный медицинский контроль. И вот вперёдсмотрящий ночной вахты оказался в эту ночь не годен к службе, поскольку на ужин давали чечевичную похлёбку. От чечевицы у морячка случилась аллергия, сопли, слёзы и прочие сопутствующие прелести. Он промолчал о случившемся. Чего друзей и начальство беспокоить. Мужик – продержусь! А зрение и обоняние – ни к чёрту. Потому и проворонил то, что должен был увидеть, да и унюхать тоже. А тут, как назло, матрос, свободный от вахты, спросонья вышел покурить, что, в общем-то, не запрещено. Холодно, ветер, – пару затяжек да бычок за борт. И миссия фрегата в течение получаса исчезла в пожаре вместе с самим фрегатом, поскольку вахтенный-аллергик не усмотрел останков затонувшего китобоя и не унюхал растёкшегося по поверхности воды китового жира.

Что же получается? Миссия имеется. Вполне простая, безо всяких абстракций. Достижение её просчитано и вполне реально. Штатное расписание оптимально. Функционал распределён. Матросы – волки морские, не первый раз за такое берутся, дело привычное. Боцман – зверь, спуска никому не даёт. Капитан – авторитет. Всё работает, как швейцарские часы. Всего одна ошибка приводит миссию к провалу! Уже и не важно, до какой степени работа каждого члена команды была с ней согласована! Выходит, миссия всегда под угрозой? Так точно. И как быть? Как же вести людей к цели, которая может исчезнуть в любое время? Как вообще поступить с этим явлением, существующим и реально, и формализовано.

Все поступают по-разному.

Одни формулируют миссию так, чтобы избежать столь критичной её зависимости от каждой ошибки. Не однозначно, типа: «Доставить груз из Санкт-Петербурга в Александрию», а как-то более размыто. Чтоб, как говорится, место для манёвра оставалось. И, желательно, состыковать элементы миссии с задачами персонала.

В таком случае получается что-то вроде вступления к бизнес-плану. Например, «Наша миссия – бесперебойное снабжение населения высококачественной молочной продукцией, произведённой из экологически чистого сырья на высокотехнологичном оборудовании...». Выполнение такой миссии вполне можно привязать к функционалу каждого сотрудника. Перебой поставок – штраф, высокое качество – бонус, усовершенствование технологии – премия... Удобно. При том, социально востребовано, – мы же не написали: «кое-как снабжать население продукцией низкого качества...» Вот только функция вдохновлять у такой миссии – так себе. А если это – ещё и текст на двух-трёх листах, пока дочитаешь, забудешь, с чего начал. Чтоб не забывали, можно провести «тимбилдинг», во время которого за выполнение заданий раздавать кусочки пазла. Потом пазл сложить в текст миссии и прочитать счастливым возбуждённым хором. Между прочим, тоже – реальная история. Такие миссии-тексты – явление очень

распространённое и вполне достаточное для команд, которые не создают научных открытий и не запускают космические корабли.

Если же миссия проста и понятна (к примеру, командное золото на Олимпиаде), она обычно очень трудно выполнима. За неё берутся только очень мощные руководители (или симулянты) и команда под стать подбирается.

Ещё есть промежуточный вариант. Когда в обычном деле, например, – торговле, надо найти высший смысл. Такой типаж миссии встречается редко и отличается короткой формулировкой. Собственно, о нём больше и говорить нечего. Разве что напомнить об определяющих свойствах авторов миссий – честности и профессионализме. Такая миссия – результат очень серьёзного и кропотливого труда. Самая короткая, известная мне, состоит всего из четырёх слов. Её рожали владелец бизнеса и два его зама. Заключительная часть процесса очень походила на средневековый допрос. Успешность родов и правильность формулировки подтвердило то, что каждый из родителей мог подробно её прокомментировать применительно к целям, задачам и процессам бизнеса.

Предложу вам несколько своих выводов, касательных миссий компаний.

1. Миссия есть у каждой компании. Она может быть не сформулирована и даже не осознаваема её основателями. 2. Текст миссии характеризует его авторов и сотрудников, которые работают на её достижение.

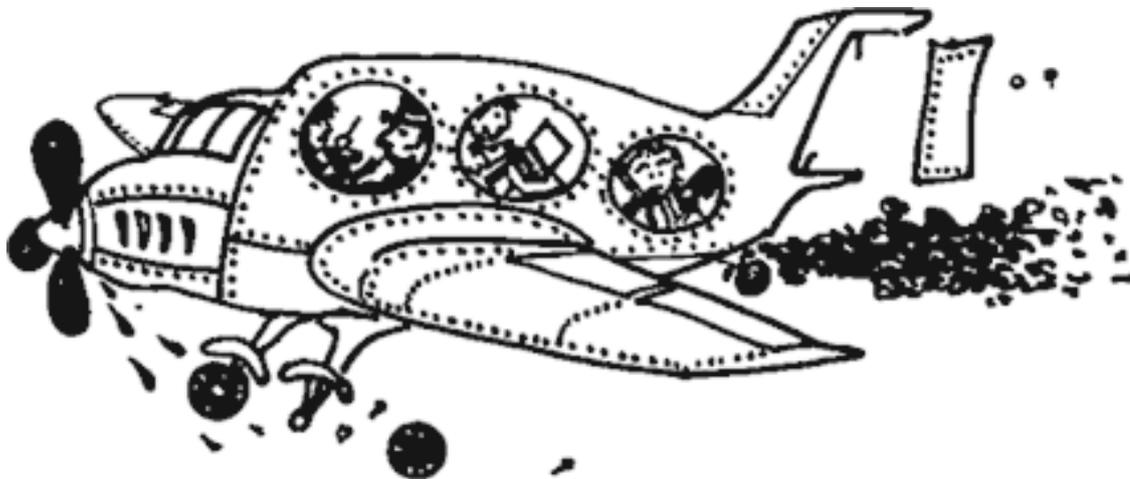
3. Сформулированная миссия является инструментом управления. Этот инструмент может быть хорош или плох, применяться или нет.

4. Применение миссии открывает возможности и создаёт риски, как применение любого инструмента.

Почти в каждой стране мира есть особая компания со своей особой миссией. Меняются президенты и правительства, появляются и исчезают концерны и холдинги, а эта компания существует, прекрасно управляется и функционирует. Её сотрудники работают в максимально жёстких условиях, зачастую сверхурочно, рискуя здоровьем и жизнью. Здесь тоже неизбежны ошибки и сбои, которые обходятся очень дорого. Эта компания даже может быть полностью ликвидирована, но позже вновь образоваться и заработать. Не знаю, насколько это было бы возможно, имей она своей миссией что-то вроде: «Обеспечение нормального функционирования политических, экономических и социальных систем государства, посредством применения новейших научных достижений... ну и так далее».

Компания называется Вооружённые Силы. Её миссия – Родину защищать.

Менеджмент



Сравните два слова – «градоначальник» и «сити-менеджер». Какие у вас возникают ощущения и ассоциации?

По мне, так отличие одно, но такое огромное и многогранное, что никакой книги не хватит. Градоначальник – кто-то полновластный и полноответственный. Он – одно целое с городом. С ним надёжно. Отступать ему некуда. Он хозяин и человек чести. Сити-менеджер – что-то временное, в любой момент могущее исчезнуть. То ли функция, то ли человек, попавший в систему управления со своими неясными нам целями и мотивами. Забавная штука – в тот месяц, когда я писал эту книгу, в моём городе сняли с должности сити-менеджера (СМИ его так и называли).

А для тех, у кого слово «градоначальник» ассоциируется с пузатым взяточником девятнадцатого века, – предложение. Потрудитесь найти фотографии чиновников того самого века и поставьте их рядом с фотографиями чиновников современных. И в глаза их посмотрите. А если в архивы заглянете или, хотя бы, у Google спросите, точно заметите разницу в подходе к делу и управлению вверенными объектами.

Думаю, градоначальники стали в нашем обращении сити-менеджерами и мэрами неспроста. Старорежимные термины, понятно, по политическим соображениям исчезли. А дальше? Дальше появились советские аналоги, точно отражающие суть управленческих отношений. Если «начальник» или «директор», то бригады, максимум, завода. Тот, кто есть начало чего-то конкретного и понятного. С кого спросить можно, и он «не отвертится». А все, кто повыше, и до самого упора – секретарь, инструктор, председатель или просто член чего-нибудь. И спрашивать с них нечего, они же – не начальники, но слуги народа. А у нас демократия, то есть всё решает народ, а члены и секретари только волю народа и исполняют. Но всё ж для качественного исполнения этой воли без вертикали власти не обошлось. Не члену же какому отвечать за серьёзные государственные процессы? И в названиях должностей это не замедлило отразиться: министр тяжёлой промышленности, начальник Генерального Штаба, руководитель полёта...

Но и эта эпоха завершилась. Железный занавес пал, в страну потекли товары, технологии, методы и соответствующая терминология. Ну не было в Союзе менеджеров торгового зала. Ибо и торговых залов почти не было потому, как нефиг сравнивать характеристики телевизоров, – бери, что есть. И маркетинга не было. И много ещё чего не было или выглядело по-другому.

И, вроде, всё логично, – новые функции – новые названия. Только, под шумок, со временем всех управленцев стали называть менеджерами и даже сити-менеджеры появились. Есть такая наука – НЛП (нейролингвистическое программирование), один из смыслов которой отражается в присказке «Если барана долго называть кошкой, он рано или поздно замыкает».

Назовите водителей менеджерами автобусов и, вероятно, количество ДТП возрастёт, потому что водитель – человек, ведущий транспорт с другими людьми. Командир самолёта – отдаёт команды, и только он их отдаёт, поскольку отвечает за результат. А менеджер? Вы лично полетите в самолёте, управляемом менеджерами?

Итогом этих нейролингвистических процессов стало вытеснение терминов, а с ними понимания и, собственно, самих явлений начальства и управления. Это не так опасно, пока есть люди, отождествляющие менеджеров с управляющими и оперирующие и тем, и другим словом. А что будет потом, увидим. Ведь понятно, кто такой Управляющий предприятием. Директор предприятия – уже есть некоторые разномыслия. А менеджер предприятия?

Я не против увеличения количества слов и их разнообразия. Просто предлагаю не забывать своего языка. Речь очень влияет на сознание и результаты человеческой деятельности. А у нас ведь даже азбука – не алфавит, не простой набор букв, а текст с глубоким смыслом и, наверное, функционалом.

Если эта тема покоя не даст, подумайте, кому всё это выгодно.

Так или иначе, часть управленцев именуется себя и коллег менеджерами, и это – их дело.

Предложу простое понимание персоны менеджера-управленца.

Это человек, который обеспечивает выполнение поставленной задачи, используя при этом других людей. Даже, если он менеджер по продаже лопат и у него нет подчинённых, он использует покупателей тех самых лопат для выполнения установленного плана. В этом определении имеются два ключевых явления – тот, кто поставил менеджеру задачу и те, кто под его влиянием в выполнении этой задачи участвуют. Мы к ним ко всем скоро вернёмся.

Вы знаете, по какой траектории движется наша планета? Типичный ответ – эллипс. А правильный – не знаю. Относительно Солнца – всё верно. А вместе с солнцем – уже спираль. А вместе с галактикой? А там ещё большие образования, вроде как, есть. Получается, что мы летим по неизвестной траектории из неизвестного пункта «А» в неизвестный пункт «Б» на объекте, который нами «не до конца изучен». Мало нам проблем от этих неопределённостей, мы ещё умудрились обзавестись всякими штуками, которые на раз уничтожат и нас, и наше средство передвижения в космосе.

Это очень похоже на сумасшедший самолёт. Он летит на автопилоте, а может, в кабине и экипаж есть. Пассажиры этого не знают по причине запертой двери. Они также не знают, как долго они летят (примерно представляют, но может и ошибаются) и скоро ли посадка. Их вся эта неизвестность не парит. Они, вообще, не склонны рассуждать на эти темы. Самолёт оборудован специальным отсеком жизнеобеспечения, в котором из воздуха выделяется вода и постоянно репродуцируют растения и животные. То есть, смерть от голода или обезвоживания формально никому не грозит. Пассажиры по одним им понятным признакам разделились на группы, выбрали вожаков и позахватывали территории в салоне. Кто сильнее – прибрал тот самый жизнеобеспечивающий отсек, буфет, туалет, бар и бизнес-класс. Остальным – что осталось. Эти остальные испражняются под свои сиденья, в салоне смердит. Бизнес-класс закрывает носы влажными салфетками (они ещё остались), строит надменные мины и считает остальных свиньями. Группы эти общаются в силу необходимости. Те, кто владеет ресурсами, слегка делятся с остальными, покупая тем самым труд неимущих. Так бедолаги из багажного отсека, холодного и разграбленного во время налёта сытой и сильной группировки, иногда проникают в бизнес-класс. Тем из них, кто хорошо подметает и моет стёкла, разрешают там задержаться, но в свою привилегированную группировку не принимают. В общем, все всеми не довольны. Иногда две менее недовольные друг другом группы объединяются, чтоб отжать у третьей группы пару мест у иллюминатора. Вожакам каким-то чудом удалось договориться не ломать дверь в кабину пилотов и не рвать обшивку. При этом каждая группа стремится смастерить инструмент, именно для этого предназначенный, с целью шантажа остальных или реализации действительного плана по захвату всего самолёта. Согласитесь, идиотская картина.

Ведь любому здравомыслящему человеку ясно, что единственное разумное поведение пассажиров должно выглядеть, примерно, так. Они собрались вместе, обсудили сложившуюся ситуацию, осознали риски и приняли ряд адекватных решений. А далее большую часть своих усилий направили бы на то, чтобы понять, что – к чему. Но им недосуг!!!

Во всём этом безумии почти все пассажиры заняты. Основных занятий немного. Несколько пассажиров всё же работают над исследованиями, чтобы хоть что-нибудь прояснить о прошлом, настоящем и будущем. Они часами пялятся в иллюминатор, втихаря ковыряют обшивку, всех обо всём расспрашивают и за всеми наблюдают. Кто-то это делает в частном порядке, иногда с трудом отвлекаясь от основных обязанностей. А кто-то постоянно – в интересах вожakov за вознаграждение. Основная часть пассажиров, понимая тщетность какого-либо предпринимательства, обменивает своё время и способности на еду.

Остальные – менеджеры. Эти существа – самые сильные и сообразительные. В каждой группе свой комплект – главный (вожак), замы, руководители направлений и прочие. Самые главные и сильные, соответственно, ещё и самые умные. Они понимают большую часть рисков. Ведь это они договорились не ломать корпус самолёта. Они своей властью и силой поддерживают порядок, распределяют ресурсы, кнутом и пряником предотвращают бунты и содержат исследователей. Они не управляют самолётом и не могут обеспечить разумного поведения пассажиров. Но, хотя бы какое-то время, не дают возникнуть пожару или разгерметизации. А это – в интересах всего нашего воображаемого общества. Конечно, самые-самые тоже не без греха. Им хочется вкусно есть и мягко спать. А ещё им приходится поддерживать лояльность некоторых своих подчинённых, мотивируя их вкусной едой и мягкими пледами. А иначе зачем же тем напрягаться и вкалывать на босса, когда можно уйти бомжевать в грузовой отсек. Есть, правда, и идейные замы, радеющие за всеобщую безопасность. Но их детям тоже хочется сидеть у окна и поближе к буфету. На всё это хозяйство самому-самому нужны средства. А именно, ресурсы сверх тех, что уже имеются. И вот он, вступив в сделку со своей совестью, даёт команду организовать бизнес. Тот заключается в следующем. Аккуратненько, потихонечку сверлим малюсенькую дырочку в борту, заблаговременно придумав способ её закрывать. Получаем мини-аналог вакуумного унитаза, которым владеют соседи. Чтоб не спалиться перед сообществом, не используем наше предприятие для сброса отходов. Заявляем об открытии. Дескать, нашими учёными обнаружена (не создана!) отточная вентиляция, в простонародье – вытяжка. Она абсолютно безопасна (безопасность нанятый известный учёный докажет) и очень даже полезна всем и каждому. Чисто теоретически, даже обитателям удалённого багажного отсека воздух немножко, да очищает. Ещё эта вещица здорово остужает пиво, снижает жар и имеет массу прочих необходимых применений. Но это уже за плату. Вот и средства появятся. А, была не была, понемногу и сбросом отходов займёмся. Ну очень понемногу, очень аккуратно и через смежный бизнес по их измельчению. Разумеется, соблюдая строжайшую секретность.

Думаю, вы уже прониклись важностью и значимостью этого проекта, и положением директора, на него поставленного. Далеко не каждый пассажир озабочен решением такого количества вопросов на стыке политики, науки и технологий. Директор этот, само собой, за причитающееся щедрое вознаграждение, превращается в раскалённый кусок стали между молотом и наковальней. Это – те самые два явления, о которых я ранее упомянул. Молотом его окучивает тот самый самый-самый, поставивший задачу. Сроки сдачи горят, средства на кормёжку рабочих заканчиваются... А ещё учёные вчера доказали возможность существования топливопровода и риска его повредить при сверлении борта. И смотри, с секретностью не облажайся, не то отправлю послом в эконом-класс. И наш директор под этими информационно-психологическими ударами всё плотнее расплющивается по наковальне, ну чтоб площадь свою увеличить, а давление на её единицу снизить. А наковальня та состоит из менеджеров помельче. Те тоже – парни толковые и надёжные. Но вот загвоздка, не знают они всей грандиозности и деталей бизнес-плана. Во-первых, не положено им всего знать. Во-вторых, и

расскажешь – не поймут, – уровень компетентности не тот. А из-за этого всеобщего недопонимания рождаются непонимания местные, в конфликты зачастую перерастающие. А под этими менеджерами располагаются другие и так до самых обычных исполнителей самых примитивных задач. Там свои приколы. Вот наемный временно трудоустроенный нелегал из багажного сожрал подметённую им секретную стружку. А ночью лаборант молодой, научного любопытства ради, решил в тестовое отверстие заглянуть, так ему глаз высосало. А директору за всё это отвечай! А каждому последующему менеджеру – за своё.

Как вы думаете, обладают они свободным временем задуматься об управлении самолётом и реальных перспективах для всех, присутствующих на борту?

При этом они, вроде бы, – самые разумные, дееспособные и, точно, самые сытые из всех пассажиров.

Представляете, сколько умных, сильных и порядочных людей занимаются проектами, вроде этого на нашем летательном аппарате – Земле? Они решают массу вопросов, кроме самых главных! Нет, нет, я не призываю всех поголовно тотчас в огороды или лаборатории. Я предлагаю просто немного поразмыслить о том, куда правите вы – управленцы-менеджеры. И о том, куда направляют вас подчинённые.

Расскажу о людях, которые немного поразмыслили.

«Мы – сильны, профессиональны и амбициозны! Перед нами высокие задачи и широкие перспективы! И мы справимся с любой из них, потому, что мы – команда!». Знакомо, да? Если нет, значит вы или ещё учитесь, или не проработали и полгода в крупном бизнесе. Примерно такими же лозунгами руководствовалась региональная структура компании «Р», что занималась реализацией крепкого алкоголя. Там трудился корпус управленцев, человек около десяти. В силу некоторых обстоятельств, они честно осознали, что развитие в регионе и стране алкоголизма – прямое следствие их профессиональных усилий и условие благосостояния их семей. Крайне неприятное осознание, учитывая, что все эти люди были весьма разумными, образованными и интеллигентными. Что ж им теперь работу бросать и – на рынок труда? Здорово, что обошлось без такого экстремизма. Рассудив, они решили, что увольняться – не вариант. Во-первых, обязательства перед семьями. Во-вторых, на их места придут другие, и по существу ничего не изменится. Не будучи сотрудником этой компании и участником всех их собраний, информирован лишь о следующем. Они приняли решение о включении в планы своей деятельности мероприятий по личному контролю качества продукции и разъяснительной работе с населением о культуре её потребления. Лично мне нравится. Может быть, у вас есть вариант получше? А через небольшой промежуток времени их руководитель ушёл на повышение в Первопристольную.

Не знаю, что с этой компанией стало потом. Но имею некоторое представление о законе инерции. Главное – стронуть. И на это требуется хоть и максимальное, но относительно кратковременное усилие.

Системные ошибки



Представьте, что Вы решили лично изготовить табурет. Есть материалы и инструменты. Вы в деталях представили, каким ваше изделие должно быть. И даже нарисовали эскиз. И вот, когда работа уже близилась к завершению, в руках сломался резец, создав некий дефект на одной из ножек. Этого дефекта в Вашем плане не было. Запасной заготовки и второго резца нет. Магазин, где это можно приобрести, откроется только послезавтра. Дефект, в общем-то, незначительный. А табурет нужен сегодня. Вы слегка зашкурили царапину на ножке или преобразовали дефект в узор (эдакая дизайнерская фишка) или сделали симметричные узоры на прочих ножках. Потом осмотрели своё творение и решили, что так даже лучше.

Но это – не тот табурет, который Вы себе представляли до начала работы!

У Вас не было заказчика, шефа, автора эскиза, подчинённых, Роспотребнадзора, налоговой инспекции и охраны труда. Все эти роли играли Вы сами. Вы один влияли на процесс производства табурета. И результат работы оказался отличным от предполагаемого.

Какова же вероятность получить ожидаемое от того, в чём кроме Вас участвуют другие люди?

Господа бизнесмены, вы никогда не создадите систему, полностью соответствующую вашим предварительным представлениям о ней. Запланированные регламенты и показатели – да. Но состояние, отношения и поведение людей вы во всех деталях предсказать не сможете. Что-то, непременно, окажется неучтённым, и с этим придётся разбираться уже по ходу пьесы. Собственно, этим вы в основном и занимаетесь. На это и уходит энергия вашего предпринимательского атомного реактора.

Однажды летом я наблюдал корпоративный отдых на острове Волги. Совладелец и гендир компании всё время держался особняком, купался, сидел на песке, ни с кем не общался. Исключение составили два-три человека, которые в течение дня провели с ним немного времени. Эта картина настолько резала глаз, что я корректно поинтересовался у отдыхающих про-

исходящим. Люди, безо всякого смущения перед посторонним человеком, ситуацию прояснили. Цитировать не стану. Но, если вкратце, – с таким м. . . м лишний раз даже разговаривать не хочется. Кошмар! А этот человек весьма образован, интеллигентен, состоятелен и молод. Несколько лет назад планировал уйти на покой и жить на внушительные пассивные доходы. Теперь же его устраивает то, что получилось. Иначе бы он, наверняка, что-нибудь изменил.

А по сути, он превратился в заложника той системы, которую собственноручно создавал. Рассчитывал наслаждаться жизнью на дивиденды. Вместо этого, в одиночестве скучает на корпоративе среди полутора сотен не уважающих его подчинённых.

Господа наёмные работники, вы никогда не окажетесь на работе, абсолютно соответствующей вашим мечтам. Приемлемый и даже роскошный «мотивационный пакет» – возможно. Но истинные мотивы, задумки и планы своих боссов вы знать не можете. Они и сами, порой, их не знают.

Как-то моя работа заключалась в примирении коммерческого и производственного отделов компании «М» и консолидации их усилий. Два дня длился весьма жёсткий процесс, люди выкладывались самоотверженно, по полной. Даже чуть до травмы дело не дошло. Заказчики результатом, вроде, оказались довольны, но ощущалась некоторая недосказанность. Через несколько лет я узнал о настоящей причине и задаче этого проекта. Компанию «М» готовили к продаже, разумеется, в тайне. И без гарантий последующего трудоустройства её сотрудников. Цена сделки зависела от того, сколько договоров заключит коммерческий отдел. Коммерсам прибавили процент с продаж, и те рванули в поля. За свои кровные они требовали от производства количества и качества в короткие сроки. Те же им отвечали байкой про десять шапок из шкурки одного зайца. Конфликт тлел и грозил разгореться в пожар. С нашей помощью температуру тления сбили до допустимой. Это дало время руководству выполнить задачу акционеров – продержаться на рынке ещё некоторое время, приподняв цену компании. То есть, неведающие сотрудники потратили два дня своих жизней на приближение дня своего возможного увольнения!

Я описал эти печальные картинки, чтобы развеять возможные иллюзии о так называемой стабильности. Пока допускаются ошибки, стабильность иллюзорна. А человек обречён делать ошибки. И те запускают череду последствий. Если человек – рабочий, его ошибка влияет на других людей через качество выполненной работы. Если – начальник, в его ошибку втягиваются другие люди и ошибка может прогрессировать.

При создании бизнесов, предприятий, проектов, всего того, на что у нас уходит большая часть жизни, ошибки – неизбежная данность. И мы к этому привыкаем. Мысль о том, что наше трудоустройство или капитал мы можем потерять в любую минуту (а это – действительно так!) устойчиво блокируется каким-то встроенным в нас предохранителем так же, как мысль о ежесекундно возможной смерти. И эта привычка не думать о «плохом» лишает нас массы возможностей.

Давайте теперь посмотрим на это с другой стороны.

Покажется абсурдным, но системные ошибки – очень полезные и конструктивные явления.

Во-первых, они создают предпосылки к разрушению несовершенных человеческих творений, тем самым пропуская результаты нашей деятельности через фильтр естественного отбора. Вам нравится Санкт-Петербург? Идиотский вопрос. У меня нет знакомых, бывавших в этом городе и не влюбившихся в него. Архитектура, памятники, мостовые... А люди!!! Так вот, большинство его тяжелых каменных зданий и дворцов стоят на болотах уже не первое столетие. Некоторые же современные здания, 3-D спроектированные, построенные на твёр-

дых грунтах при помощи новейшей строительной техники, бывает, падают через несколько лет эксплуатации. А уж ветшают до аварийного состояния в любом из городов нашей необъятной. Шедевры остаются, а убогость исчезает. Естественный отбор-с. Так же дело обстоит с созданием мебели, лекарственных препаратов, произведений искусства и систем (государств, сообществ, предприятий...). Разница лишь в скорости распада. Табуретки, обычно, разваливаются быстрее, чем государства.

Эта закономерность распространяется и на людей.

Д.С. – наследник компании, которая лет десять тому назад имела львиную долю регионального рынка в своей сфере деятельности и приличные возможности дальнейшего развития. На мой вопрос о том, какова его политика в отношении персонала, ответил, примерно, так: «У меня всё просто. Я отдаю распоряжения, сотрудники их выполняют. Если нет, – штрафую или увольняю». Грустно мне сделалось от такого подхода. Надеюсь, вам – тоже. Ошибка эта через несколько лет привела компанию к потере значительной части рынка, возникновению серьёзной конкуренции и всем, вытекающим отсюда последствиям. Д.С., не оставив и этого бизнеса, занялся тем, от чего у него глаза горят. Разработал и запатентовал уникальный спортивный снаряд, готовится к его серийному производству. Теперь это, будто другой человек. Куда подевался тот напыщенный тип, у которого всё прихвачено?

Вот, примерно, по такому сценарию ошибки (даже если их не исправлять, как это принято) приводят к красивым и позитивным изменениям.

Второе конструктивное свойство ошибок куда более глубокое и созидательное.

Они не то, что подсказывают, они подталкивают, а иногда и принуждают людей к разумному поведению. Возьмём, к примеру, так называемые горизонтальные связи. Согласитесь, невозможно регламентировать, а тем более – безошибочно, взаимодействия всех сотрудников предприятия. Даже в армии, формализованной вдоль и поперёк, это не удаётся. У часового есть детально прописанный алгоритм поведения на случай появления кого-либо вблизи границы поста. «Стой! Кто идёт?», «Стой! Стрелять буду!», потом – предупредительный выстрел вверх и т. д. Так вот этого выстрела бодрствующая смена ждёт в караульном помещении, чтобы подорваться «В ружьё!» и немедля примчаться для отражения возможного нападения. Мужики, кто служил, не дайте соврать. Вот прям начистоту. Никто из вас, никогда, ни на минуточку, будучи часовым, глаз не сомкнул, не сядил, не ложился, не прислонился к чему-либо, не разговаривал, не ел, не пил и не курил и даже не отвлекался (кто не в курсе, всё это запрещено)? Спят заразы!!! Под угрозой уголовно преследования, смерти от руки вражеского лазутчика и мордобоя от рук и ног боевых товарищей! Кто-то где-то да спит. А это даёт сбой во всей системе и приводит к риску грандиозных потерь. Причём потерь не денег или доли рынка, а людских жизней и территории государства. Регламент есть. Он не выполняется. Ситуация недопустима. Если формально вопрос не решается, в силу вступает схема саморегулирования системы – неформализованные (неуставные) отношения. И всё встаёт на свои места.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.