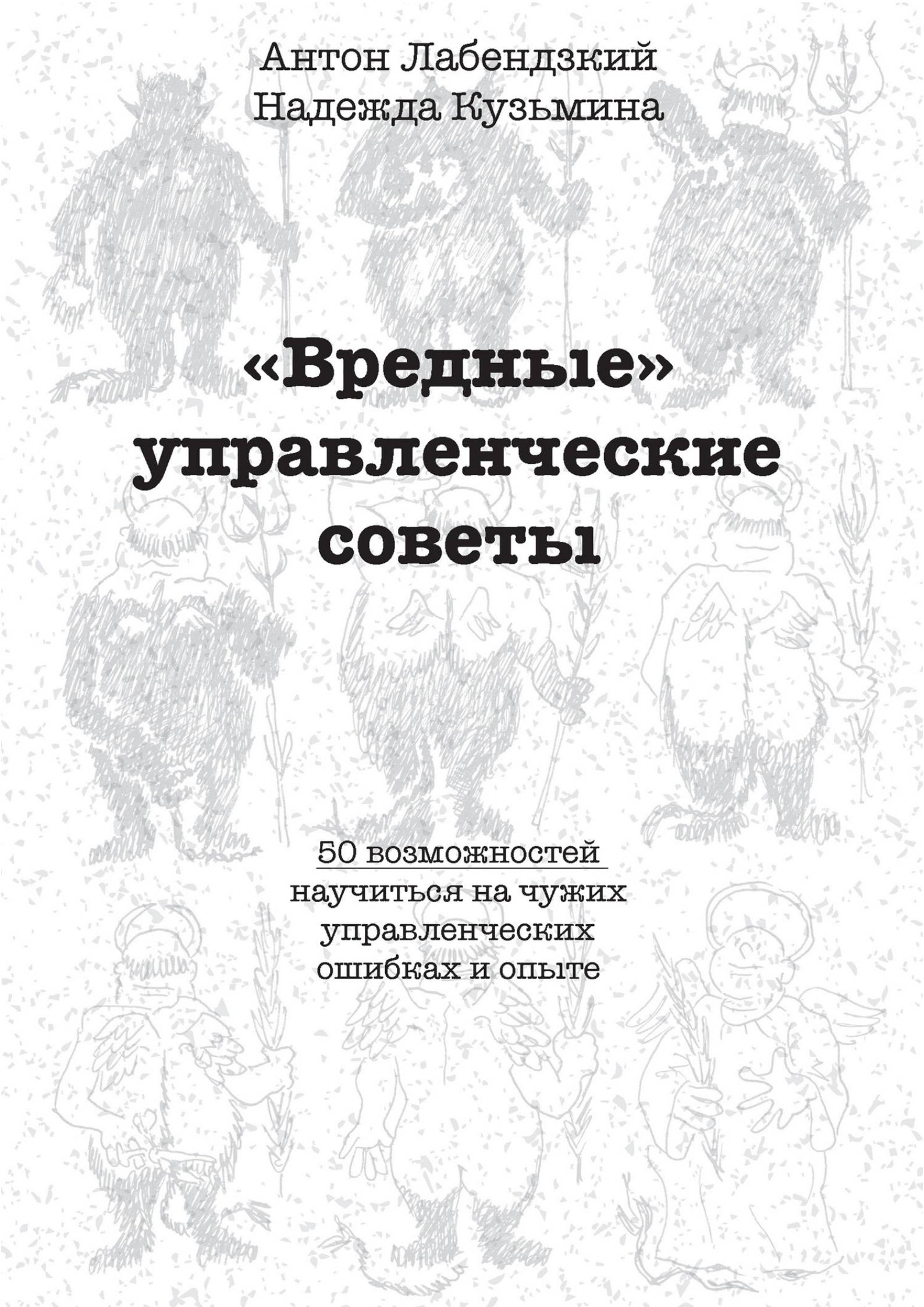


The background of the cover is a light gray stippled texture. Overlaid on this are six hand-drawn, sketchy illustrations of creatures. They are all horned, bearded, and have a somewhat grumpy or mischievous expression. They are dressed in simple, tunic-like garments. Three of the creatures are holding long, thin stalks of grain or reeds. The creatures are arranged in a loose, scattered pattern across the cover, with some in the foreground and others in the background.

Антон Лабендзкий
Надежда Кузьмина

«Вредные» управленческие советы

50 возможностей
научиться на чужих
управленческих
ошибках и опыте

Антон Лабендзкий

«Вредные» управленческие советы

«РИПОЛ Классик»

2018

УДК 65.0
ББК 65.290

Лабендзкий А. А.

«Вредные» управленческие советы / А. А. Лабендзкий —
«РИПОЛ Классик», 2018

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

ISBN 978-5-4491-0003-0

© Лабендзкий А. А., 2018
© РИПОЛ Классик, 2018

Содержание

От авторов	6
История № 0	7
История № 1	10
История № 2	12
История № 3	14
История № 4	16
История № 5	18
История № 6	21
История № 7	23
История № 8	25
История № 9	27
История № 10	30
История № 11	32
История № 12	34
История № 13	37
История № 14	39
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Антон Лабендзкий, Надежда Кузьмина

«Вредные» управленческие советы

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

© Лабендзкий А. Б. иллюстрации, 2018

© Издание, оформление. Де'Либри, 2018

* * *

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 постскрипумы.

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?



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, твоё 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



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.

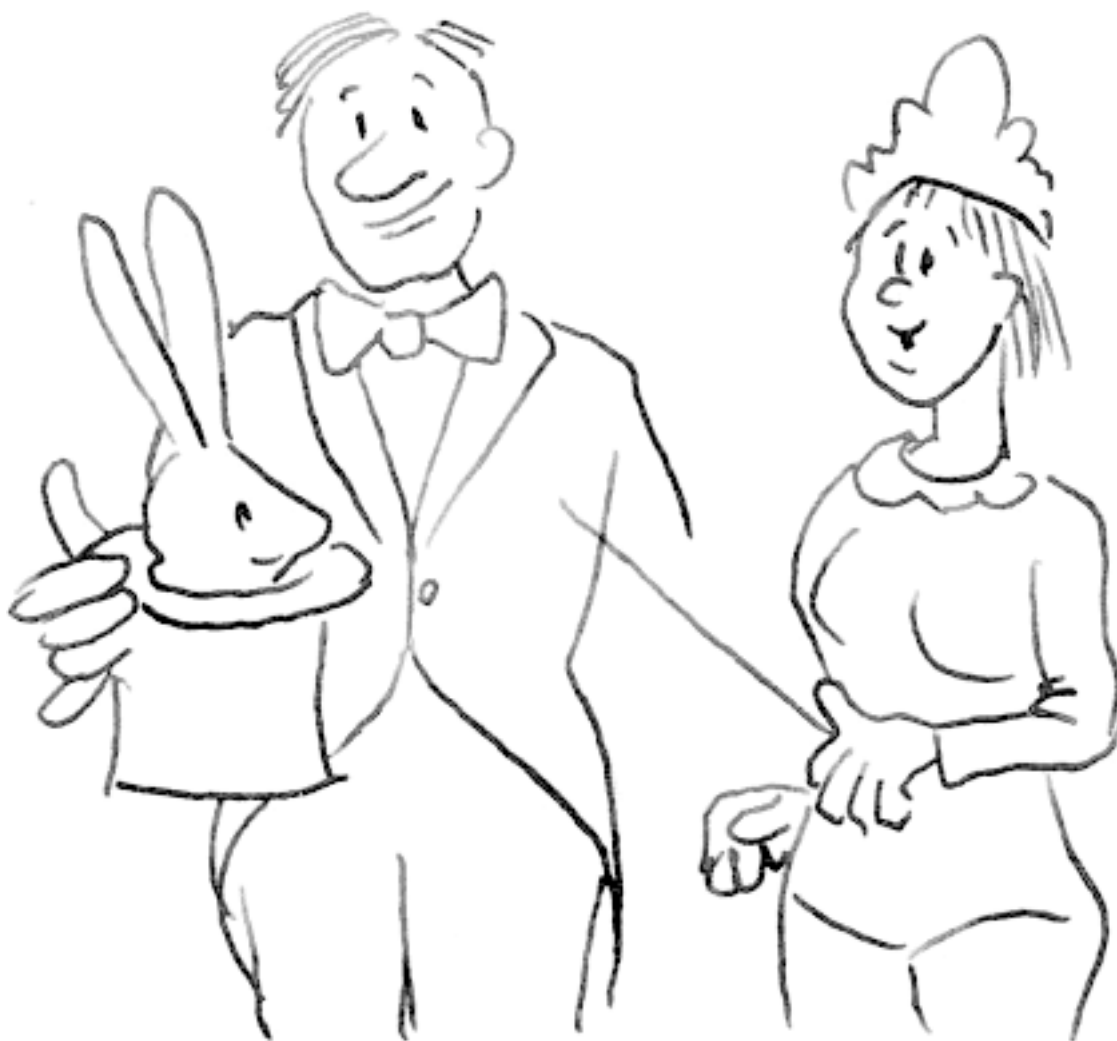
Эта оценка важна и консультантам, и руководителям. Первым – чтобы не работать на корзину и не создавать модели и документы, которые будут пылиться в шкафу, а вторым – чтобы идти вперёд с широко открытыми глазами, закатанными рукавами и пониманием дальности и сложности предстоящего маршрута. Кстати сказать, 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, нестандартных 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



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, КРІ – 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. S. 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



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.

Р. С. 27 января – день рождения Льюиса Кэрлла. «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



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 исполнительных 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



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 заскучали 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. Её 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 надоест 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 оправдали. Мы планировали через бизнесмодель 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 нереализованном 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: «Подождём 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.

P. 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-модели, вспомните про утюг. Контрольно.

История № 6

Доброта руководителей



Если хочешь, чтоб в отделе
Все тебя заужавали, –
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 скрыть!

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 встречают 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 «благодарным» 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 бегает. У меня 15 лет кот жил. Ушёл в прошлом году. Вот судьба, наверное». И улыбнулся.

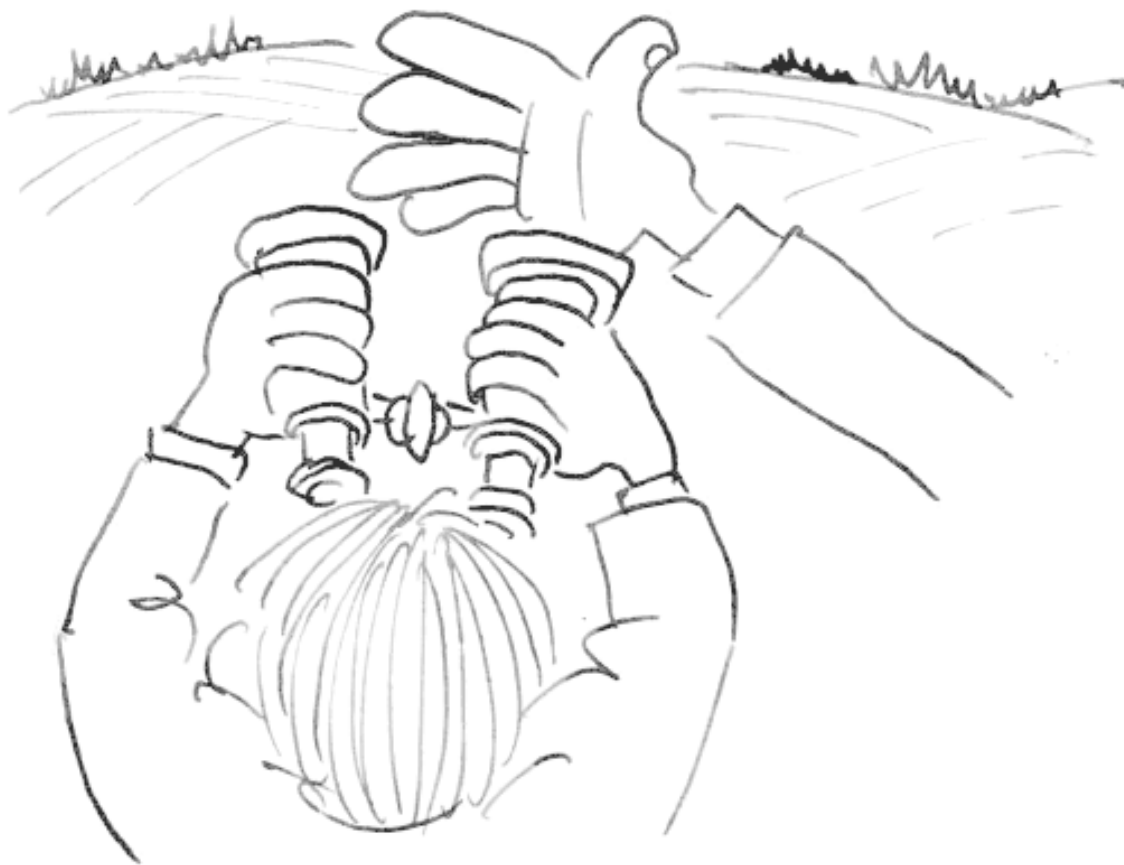
Его сотрудники рассказывали нам потом, как он помогал им в сложные периоды жизни, но не словами и сочувствием, а поступками. Конкретно и по делу. И не ждал оценок и благодарности.

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.

Р. 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



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 попадал 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.

Р. 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



Если ты засомневался,
Не прошло ли уваженье,
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 ультраавторитарный. 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.

P. S. 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



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, бизнесценности 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.

P. 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



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.

P. 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



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!

Р. 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



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 яшень,
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. Проблема-тизация 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 сопровождалось 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.

Р. С. 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 сделать backup. Тем более, что 31 марта – Международный день резервного копирования.

История № 13

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, панацеи 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».

Р. 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!



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 соответствия (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 возымели действия. Есть руководители, которые хотят получить собственный опыт. Тогда уроки усваиваются.

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.