

Сегодня нужны новые инструменты управления! Новый способ планирования в условиях глобального кризиса — это новые перспективы!

Статья опубликована в журнале Вестник НЛП №33.

Авторы: Константин Баранников

Темы, затрагиваемые в статье: НЛП в бизнесе

В начале марта 2009 года продолжается негативная тенденция — всё больше и больше компаний не справляются с решением задачи выживания. Но стоит ли сразу отчаиваться? Попробуйте дочитать статью, возможно, Вы найдёте интересные решения для бизнеса или своего будущего.

Эта статья — результат встречи в Бизнес-клубе УГТУ – УПИ, которая состоялась 15.01.2009 года. Темой встречи мы выбрали "Планирование и решения в условиях глобального кризиса" и не разочаровались. В результате мы описали несколько нестандартных, но понятных и практических бизнес-решений для тех, кто будет пытаться преодолеть кризис.

Я написал "нестандартных бизнес-решений для кризиса", но тут же вспомнил две компании и нескольких успешных руководителей, которые в прошлый кризис 1998 года строили свою работу, используя подобные инструменты управления.

Пример из января 2009 года. Разговор происходил с руководителем финансового подразделения крупного регионального игрока. По понятным причинам я не назову имён. Ей позвонил знакомый с реальным и интересным предложением для компании. Так как вопрос, который он поставил, был вне её компетенции, моя знакомая записала его координаты и сама передала информацию по телефону в отдел продаж. После этого получила замечание от своего руководителя, который в тот момент, когда она диктовала данные,

зашёл в её кабинет. Он ждёт от неё "только исполнения функциональных обязанностей" — вот основания для нагоняя.

Что-то поменялось в марте 2009 года?! Стало больше информации, необходимой для выживания компаний? Пора перестраиваться!

Тогда, когда каждый сотрудник должен быть привлечён хоть на четверть ставки в отдел продаж или иной отдел развития, мы по-прежнему видим и слышим истории о том, как кто-то предложил идею, а ему сказали: "Это не твоё дело, забудь!"

Сегодня ещё много тех, кто пытается руководить с помощью инструментов, которые помогали в спокойные и понятные времена. Почему такое происходит? Смарттирование, делегирование и контроль на основании должностных инструкций, маркетинг и т.п. принципы — отличные и проверенные временем модели. Одно плохо: для выживания в кризисе необходимо использовать новые инструменты. А для многих менеджеров они больше напоминают хаос, чем управление.

Это не пустые слова. Нравится нам или не нравится, но придётся решать такие задачи, как:

- Повышение скорости реакции на изменения во внешней среде до нескольких часов.
- Выживание.
- Поддержание дохода сотрудников.
- Создание атмосферы доверия со стороны сотрудников.

И только после этого можно будет говорить о привычных задачах, росте компании, прибыли, увеличении числа сотрудников, доле рынка и т.п.

Наверное, сегодня самым слабым местом в управлении становится планирование.

Бизнес невозможно (или почти невозможно?) строить без планирования. То же самое можно сказать и о карьере.

Что выбирать и как? Вот об этом наша статья.

В основу поиска нестандартных бизнес-решений для кризиса была положена модель интерактивного анализа, предложенная Д. Гараедаги в книге "Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами" (Д. Гараедаги — в прошлом профессор по системотехнике в Уортонской школе Пенсильванского университета, в настоящее время партнёр-учредитель Института интерактивного управления INTERACT, профессор MBA Университета Вилланова).

Интерактивное моделирование — это один из инструментов системного мышления. Сегодня можно однозначно сказать, что лидер, мыслящий системно, использует этот принцип, и я буду искренне рад, если кто-то из читателей, скажет: "А я так же думаю и так принимаю решения".

Если коротко, то интерактивное моделирование — это анализ любого процесса или функции, исходя из двух важнейших принципов:

- 1) Всё, что происходит вокруг, имеет начало и конец, т.е. протекает во времени.
- 2) Всё происходит на основе обратной связи, т.е. любое наше действие, протекая во времени, постоянно сообщает нам о том, что происходит вокруг, с нами и с тем, что мы делаем.

Гараедаги предлагает исследовать любую функцию управления, опираясь на четыре составляющих (подробнее читайте в книге): функция, структура, процесс и цель, расположенных не в плоскости, а в спирали. Т.е. после анализа одного круга мы должны продолжить исследование на следующем витке спирали.

- **Функция** — это, например, контроль или мотивация, или всё, что угодно, что имеет начало, конец и результат. Мы на встрече решили проанализировать самое сложное в современном менеджменте — планирование.
- **Структура:** кто это делает?
- **Процесс:** что конкретно делает?
- **Цель:** ради чего?

Что даёт интерактивное моделирование?

1. Скорость исследования ситуации.
2. Скорость и качество включения нового или потенциального сотрудника в процесс управления.
3. Скорость и глубину планирования изменений.
4. Исчезает хаос и повышается взаимопонимание в группе.

Ниже предложен вариант нашего анализа функции планирования во время кризиса. У нас получилось так, как получилось. Используя этот пример, вы сможете провести собственный анализ необходимой для вас задачи или процесса. У вас получится по-своему, и это важный принцип системного мышления, так как каждый получает результат в зависимости от того, что исследует.

Итак, приступим: во внутренней спирали (синий цвет) — этапы анализа.

Спираль красного цвета — собственно первый уровень планирования. Естественно, всё начинается голова. Штаб вырабатывает критерии, которые считает важными для выживания компании, и ставит цель для всех остальных уровней. Мы для пробы выбрали цель — повышение % правильных сотрудников. Так как на Встрече присутствовали представители совершенно разных бизнесов, мы и ввели такой широкий критерий — "правильные сотрудники". У каждого руководителя будет своё понимание, кто "свой", а кто "чужой".

Среднее звено менеджеров (зелёная спираль) на своём уровне для выполнения поставленной задачи предоставляет более чётко составленные цели и, в первую очередь, набор необходимых компетенций. В процессе реализации задачи руководители этого уровня могут организовать и провести мероприятия по отбору "наших" сотрудников на основании выбранных критериев. Для этого можно использовать соревнование или любые доступные средства для выбора. Результатом этой работы должно стать чёткое деление на "правильных" или "своих" и "других". Проведение соревнования на основе чётких и понятных правил и критериев в условиях кризиса, при правильном использовании информационных технологий, может сформировать в компании совершенно иное мышление, направленное на постоянный поиск скрытых резервов.

И вот тут участники Встречи начали креативить и предлагать очень интересные решения для развития бизнеса в кризисе!

Первая — это "правильные" сотрудники. Так как на них возлагается большая нагрузка и ответственность, то они могут стать кадровым резервом компании на период после кризиса. Ведь он всё равно закончится. Кроме того, они могут стать новыми руководителями для подразделений в рамках принятой бизнес-модели, характерной для компании и в рамках своего функционала.

Вторая — это "другие", то есть те, кто проиграл в соревновании, но обладает потенциалом. Этих работников можно увольнять не сразу. Вначале можно им предложить начать поиск новых и нестандартных решений для компании. Это не пустые слова. Я вспоминаю один из моих первых опытов в бизнес-консультировании. Тогда я встретил компанию, в которой на постоянной основе работали только бухгалтера, их было около тридцати. Каждая из них вела по три – пять компаний-проектов, активизирующихся только тогда, когда их сотрудники сами находили себе задачи. Сегодня подобную компанию назвали бы венчурным фондом, но десять лет назад так жили многие. Ещё вчера для многих управленцев их способы менеджмента являлись бы хаосом, но они не просто выжили, они стали во главе рынков.

Решающим фактором для таких бизнесов является отдел развития. Во

времена становления капитализма в России обычно это был один-два человека, тесно связанные с генеральным директором. Они, обладая чутьём к деньгам, находили новые направления развития. Но вот что интересно: я лично знаю трёх человек, которые занимали должности коммерческих директоров во времена прошлого кризиса. Никто из них в стабильное время свои должности не сохранил. Никто из них "правильно" управлять и не умел! Тогда, когда отпала необходимость в чутье, в системном мышлении, в способности рискнуть и под свою ответственность, без плана и стратегии, без анализа и маркетинговых исследований запустить новый проект, отпала потребность компаний и в этих людях. Все трое постепенно ушли со своих мест.

Похоже, возвращается потребность в таких руководителях...

Совершенно естественно, что вы познакомились с самым первым уровнем анализа. Об этом говорит и стрелка, идущая на ещё более высокий уровень. А я даже представить себе не могу, что квалифицированный управленец остановится на достигнутом. В реальной жизни планирование должно продолжаться до максимальной детализации и создания понятного и исполнимого бизнес-плана. Мы здесь показали возможности интерактивного моделирования, перспективы системного мышления и идеи, которые могут превратить хаос в управляемые перспективы выживания в условиях кризиса.

Особенный интерес вызывают идеи, связанные с развитием и включением в процесс планирования максимально большого числа сотрудников. Объединение их на основе управления системными ценностями организации, а не на основе должностных инструкций представляется реальным шансом для создания мультиразумных организационных моделей. (См. Д. Гараедаги "Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами").

На наш взгляд, самым болезненным вопросом для реализации нестандартных решений и выживания в кризисе в компаниях будет лидерская культура, сформированная в спокойные времена. И поэтому в компаниях грядут системные изменения.

Правила управления в переходный период

Пролог.

Ранее я никогда не публиковал этих правил, так как считаю их очень эффективными. И рассказывал о них только в тренингах по управлению системными изменениями в части развития скрытых лидерских талантов. Короче, только за деньги... Но сегодня мир настолько неустойчив, что пора ими поделиться открыто.

В марте 2009 года министр А. Кудрин признался, что кризис будет длиться дольше, чем они обещали пару месяцев назад. В марте он скромно определил границы в три года. В феврале 2009 года в Екатеринбурге А. Чубайс сказал, что никто не знает, какой будет структура экономики после выхода из кризиса. Поэтому интересны две вещи:

- 1) Как появились такие выводы всего через четыре месяца после официального старта? Почему не раньше, ведь лидеры всех стран получали негативные сигналы о приближении глобального кризиса уже более трёх лет?
- 2) Смогут ли руководители великих стран найти иное решение кроме войны, закручивания гаек, или нам с вами придётся придерживаться великого принципа "спасение утопающих — дело рук самих утопающих".

Введение.

Для того чтобы правила работали, нужно определить рамки их влияния. Например, ни у кого нет желания регламентировать движение членов семьи в доме по правилам дорожного движения.

I. Эти правила полезны только для тех, кто:

- а) имеет цель или ищет её;
- б) занимает активную позицию.

Если цели нет, и её не ищут, или человек занимает пассивную позицию, то вообще нельзя говорить об управлении. (Тут бывает полезным вспомнить определения из курса "Общий менеджмент").

II. Кризис — это проблема или описание ситуации. "Управлять кризисом" невозможно, т.к. это всё равно что управлять проблемой или описанием. Управлять можно только в процессе. Можно управлять процессом перехода из одного состояния системы в другое.

Поэтому мы будем говорить не об "управлении кризисом" и не об "управлении в кризисе", так как это пустой звук. Мы будем говорить об управлении в процессе перехода (трансформации, системных изменений и т.п.) к новой структуре. У нас есть X — точка отсчёта, откуда мы идём, у нас есть окружающая ситуация, у нас есть точка Y, которая характеризуется иным функционированием системы.

III. Кризис — это, прежде всего, эмоциональный стресс! Поэтому для эффективного управления на первом этапе необходимо самоуправление. И если руководитель справляется с собой, то только после этого возможно управление группами людей. Поэтому вначале идут правила для самоуправления и только потом управления.

IV. Я не ошибся, написав "группы людей", а не организации потому, что организация — это группа, имеющая общую цель. Сегодня старые цели исчезли, и многие компании превратились в группы, которые по привычке собираются в привычных для них местах. В условиях кризиса тот сможет стать лидером, кто предложит цель, объединяющую сотрудников.

Правила управления в переходный период

Правило первое — развивай собственные лидерские таланты и способности.

Из вступлений А. Чубайса и А. Кудрина ясно только одно: мы сегодня живём в ситуации пустоты. Никто не знает, что будет, как будет и что делать. Можно этого бояться и впадать в панику. А можно понять, что пустота — это пространство безграничных возможностей. В этом кризисе обязательно кто-то победит. И появятся новые лидеры. С чего начать? Ответ есть.

Лидером можно стать только тогда, когда у человека есть самоуважение. Поэтому начинать следует с развития уважения к себе. Это очень важное качество, оно основополагающее и его очень важно уметь защитить. Кроме того важны стрессоустойчивость, гибкость и широкий взгляд на жизнь. Если нет уважения к себе, остальные качества — пустой звук. Если кто-то скажет, что уважает себя, но он не лидер, то это значит, что этот человек вышел на правильный путь.

Уважение к себе — качество, которое не даётся свыше, а развивается! Каждый день, исполняя свои обязанности, человек получает обратную связь от окружения. В норме число таких людей постепенно увеличивается. Обычно этот процесс принято называть словом «взросление». Посмотрите по сторонам, возможно, вы уже продвинулись к цели.

Правило второе — общайся с себе подобными, собирай информацию.

В современном мире мы мало видим систем, которые осознанно и целенаправленно развивали бы лидерские таланты у своих сотрудников. Лишь несколько компаний, постоянно находящихся в верхнем эшелоне, могут похвастаться такими программами. Часто приводится в пример Р&G. Но если у вас нет возможности попасть в подобную систему лидеров, то посмотрите вокруг. Что мы видим? По TV всех успокаивают, превращая в зомби. Живые люди вокруг напуганы или выживают по принципу "лишь бы меня не трогали". Они настолько к этому привыкли, что не замечают, как это правило превратилось в разрушающую мантру: "Нам ничего не надо, лишь бы и у других ничего не было".

Хотите развить лидерские способности — ищите иной круг или создавайте свой. Например, выпускники Президентской программы 2008 года в

Екатеринбурге создали свой закрытый Клуб и встречаются раз в неделю! Это очень важно — постоянные встречи и отчёты о выполненных планах. "Мы не чай пьём, мы работаем и получаем результат!" — говорят участники таких клубов, кружков, объединений и т.п.

Правило третье — активно изучай будущие возможности и потребности, ищи свой путь, свои ценности.

До октября 2009 года я мог спокойно приводить примеры и успешных, и проигрывающих компаний... Сегодня кажется, что учиться не у кого. Согласен... Почти. Ведь определённо можно сказать только одно: даже в условиях кризиса нужно что-то делать. И когда не видно выхода, пусть примером послужит эта история из кризиса 90-х годов. Её рассказала мне лично Е. И. Лымарь.

В 1994 году она, проработав всю жизнь рядовым врачом, вышла на пенсию по возрасту. Муж был инвалидом, дочь поступила на первый курс мед. академии.

Кто не знает, что такое середина 90-х в России, расскажу. Инфляция в десятки процентов, обнищание подавляющего числа жителей страны, на дорогах разбой и убийства. Освещения на улицах нет совсем. Дети не гуляют, все сидят в страхе по домам. В магазинах — отсутствие товаров, талоны на продукты, ваучеры, слухи. Во всех автомобилях на трассе вооружённая охрана, а при выезде из города большие стенды: "Не останавливайтесь даже, если Вам приказывают люди, одетые в форму ГАИ". Какие перспективы для пенсионера, когда просто жить, и то страшно? Примерно через год друзья пригласили Елену Исаковну на отдых в Израиль. Она увидела другую, забытую и спокойную жизнь. Для неё это был настоящий шок, так как в России кризис к тому времени длился уже около пяти-шести лет, а человек ко всему привыкает. И вот однажды она ОДНА ГУЛЯЛА В ТЕМНОТЕ южного вечера. Остановившись около небольшой ограды, Елена Исаковна залюбовалась небольшой иллюминацией во дворе дома. "Видимо, у людей праздник", — подумала она тогда. И вдруг к ней пришла мысль: "Это ведь люди сами сделали, своими руками!" Когда она спускалась по трапу самолёта в Кольцово, у неё ещё не было решения, чем заняться. Но у неё была решимость. Мы познакомились с Еленой Исаковной в 2000 году. К 2002 году оборот компании, которой она руководила, был около \$3 млн., под окном BMW с личным шофёром, маникюр, выполненный с дизайнерскими решениями, яхта на море, трёхчасовой рабочий день. И это, напомним, в возрасте шестидесяти лет.

Лидером становится тот, кто ищет, ищет, ищет, ищет, потом снова ищет, ищет, ищет и только потом находит свой путь, свои ценности, свои личные решения.

Для начала будущий лидер может просто выбрать иной путь поиска. Часто достаточно просто исполнять свои обязанности, но чуть по-новому, как-то иначе, даже если никто не ждёт и не оценит. Только для себя. Для того чтобы проверить эффективность новых идей и моделей для того, чтобы получить адекватную обратную связь от окружающего мира. В самом начале необходимо самоопределиться. И это возможно сделать через небольшие изменения в своей ежедневной деятельности.

Правило четвёртое — готовься к переменам, отбирай тех, кому ты интересен, кто ищет сам, кто сможет с тобой эффективно сотрудничать.

Человек ещё не лидер, но решимость есть. Что выбрать, куда пойти, с чего начать?

Важно не только сформулировать идею. Очень полезно к тому времени, пока вы ищете решение уже найти тех, кто сможет вам помочь в реализации мечты. Жизнь показала, что множество отличных идей погибло от того, что руководитель на этапе старта собирал вокруг себя друзей из двора или, ещё хуже, близких родственников. Эта модель хороша, если вы планируете открыть кафе или небольшую гостиницу и работать там сами поваром или администратором. Тогда это отличная идея.

Но если у вас появится решение более грандиозное, то вам нужны будут профессиональные помощники и перспективные сотрудники. И на этом шаге вы сможете по-настоящему оценить второе правило управления в переходный период. Общаясь с себе подобными, выбирая тех, кто интересен вам, активно управляя этим процессом, вы получаете массу плюсов, а не только поддержку и нужную информацию.

Третий вариант: если у вас решение ещё не созрело, то вы можете стать помощником для реализации чьей-то идеи, развивая при этом свои лидерские способности. А это также дорогого стоит!

Правило пятое — учись влиять.

У нас в Екатеринбурге как-то плохо приживаются инструменты влияния типа NLP. Но мир изменился, и пришло время для изучения этих навыков. И ещё, смею вас заверить, те, кого не стоило учить этим моделям, люди без принципов и без совести уже давно их используют. А те, кто не изучает их, не умеет защититься от негативного влияния.

Для меня инструменты влияния — это способность превращать полезную, но сложную для восприятия информацию в простую и доступную. Влияние — это способность вызывать доверие за 10 – 15 секунд, это способность разговаривать с партнёром на его языке, это возможность быть гибким в стрессе и быстро находить нужные ресурсы.

Правило шестое — влияй на системы.

В 2002 году я был участником очень полезного для меня тренинга. Его автор и ведущий Майкл Холл спросил тогда у аудитории: "Кто самый богатый человек в бизнесе?" Все быстро ответили: "Б. Гейтс". Тогда Майкл спросил: "А кто второй?" Ответом было молчание, так как все знают и помнят только первых. За всех ответил сам Холл: "Его первый заместитель в компании Microsoft". Не задерживаясь, он продолжил: "А кто третий?" — и сразу ответил: "Его второй зам". "А кто четвёртый?" — продолжал Майкл. "Его третий зам?" — робко уточнил какой-то догада из зала. "Да! — воскликнул Майкл. — Их четверо на первом месте в рейтинге! Всё просто: научите своих помощников зарабатывать миллионы, и Вы — миллиардер!" Так закончил Майкл Холл очередную часть тренинга летом 2002 года.

Влияние на систему — это развитие лидерских способностей у тех, кто тебя поддерживает. И такая модель управления мотивирует на сотрудничество значительно сильнее, чем любой оклад! Помогая изменяться окружающим системам, можно наращивать силу вашего влияния.

Правило седьмое — проверяй экологичность, ориентируйся на будущее.

Забота о будущем — это главное в нашем изменчивом мире. Иногда кажется, что есть более простые выходы из ситуации и более быстрые решения. Не нужно торопиться с выбором — часто простота хуже воровства.

В 2002 году мы оказывали консалтинговые услуги одной уважаемой в регионе компании. Её создатель, начав с организации жизни всего трёх человек, через десять лет управлял тысячей сотрудников. На мой вопрос, почему он выбрал именно этот бизнес, тот ответил, что в начале пути для них главным критерием была ликвидность товара. Но проводя интервью с сотрудниками при подготовке к Сессии стратегического планирования, я слышал и такие слова: "Мне неудобно рассказывать сыну, где я работаю и что я повышаю продажи алкоголя. Он меня не поймёт".

Кризис когда-то закончится. Если верить, что в борьбе между страхом и жадностью обязательно победит жадность, то со временем лидерство может обратиться против вас. В Америке этот вопрос решён давно. Там за бандитизм дают сроки огромные, по несколько пожизненных сроков. У нас всё намного хуже. С этого года начнут возвращаться из мест лишения свободы те, кто стоял у истоков многих крупных бизнесов. И они начнут требовать свои доли...

Начиная свой путь, новые лидеры должны об этом помнить и не наступать на детские грабли.

Правило восьмое — готовься к переменам, развивай таланты системного лидера.

Справившись с одной задачей в переходном периоде, отдыхать не приходится. Тут же возникает новая. Эффективность лидера в условиях перехода определяется скоростью его реакции на новые идеи, решения и новые перспективы. Вчера мы могли отложить интересную идею до очередной Сессии стратегического планирования. Завтра победят те, кто максимально мобилен!

Системный лидер способен управлять несколькими проектами, приращивая всё новые и новые, получая за счёт этого дополнительные источники для взаимной поддержки. Кто-то называет это диверсификацией. Кто-то построением холдингов. Для нас это — способность выращивать лидеров из своих сотрудников.

По способности влиять на системы, изменять системы и развивать их, можно выделить восемь типов лидеров. Например, управлять пятью сотрудниками или тремястами — это совершенно разные инструменты. Если в первом случае достаточно постоянного личного участия во всех процессах и личного воодушевления, то для трёх сотен работников придётся ещё и заниматься должностными инструкциями и регламентами, и наводить порядок в отчётности, и налаживать бизнес-процессы.

Попытки смешать эти форматы приводят к неутешительным последствиям, и слишком много компаний уже заплатились за это. Например, давно известно, что тот лидер, который способен воодушевить небольшую группу людей на создание уникального продукта, очень не эффективен в продажах. Второй тип лидера, наиболее успешный для start up, очень сильно проигрывает в тех отраслях производства, где более востребованы порядок, контроль, пусть и долгое принятие решений, зато обеспечивает безопасность и стабильность, где риск не приемлем. Часто на производстве не нужны и даже вредны быстрые ежемесячные перемены и в таких условиях эффективны лидеры третьего типа — те, кто заточен на постоянную, можно сказать, рутинную работу. Не верите? Попробуйте запрячь в телегу трепетную лань.

Тогда, когда была финансовая подушка безопасности, можно было ошибаться сколько угодно. Сегодня необходимо правильно выбирать тех, на кого ставить в их развитии. Девиз «если справился с одним проектом — справится с любым» сегодня очень дорого стоит! Часто управление новыми системами — это новое мировоззрение! Сможет ли потенциальный руководитель вдохнуть в идею нужные ценности? Станут ли они системными? Сможет ли он объединить сотрудников на реализацию интересной цели? В условиях перехода нет ресурсов для ошибок!

По мере развития скрытых лидерских талантов успешный руководитель обучается управлять огромными потоками информации. Если в небольшой организации, например, творческой мастерской, состоящей из трёх-четырёх профессионалов, лидер управляет одним объёмом информации, то на уровне металлургического комбината с десятком тысяч сотрудников — другим объёмом. Что тогда говорить о лидерах, которые умудряются обучить управлению несколько сотен работников и интегрировать их в общий бизнес?!

Управление в переходный период — это подготовка к новым возможностям, которые откроются в перспективе. Если вы ориентируетесь на развитие, то когда закончится кризис, какие лидеры будут в вашей организации? Сможет ли она потенциальных сотрудников превратить в успешных руководителей новой мировой экономики? Вот в чём вопрос.

Итоги и выводы:

- Правила писаны для активных и стремящихся к цели.
- Управлять процессом перехода можно.
- Вначале нужно самоопределиться.
- После этого собрать как можно больше информации от людей, а не из TV.

И только после этого начинать влиять на системы. «Время есть», — как сказал Кудрин. А как распоряжаться этим ресурсом, лежать на диване, ругать власть или заняться делом — это наш выбор.