Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада

Стагнация и управление

Введение

Общеизвестное место – ШПД вошел в фазу стагнации. Об этом много написано разной аналитики. Я сам делал два доклада на KPOC11 и KPOC 2012 по этой теме
Ссылки на доклады.
KPOC 2011
KPOC 2012
KPOC 2013
Рынок насыщен. Все кто хотел и мог подключиться – подключились. Если не говорить о новостройках, то чем занимаются операторы? Идет, во-первых, игра в оптимизацию. А, во-вторых, игра в перетягивание абонентов друг у друга.



Строить сети доступа в новых районах – безумие. Появление пятого оператора на территории никого не воодушевляет. Можно, конечно, заморозить огромные деньги, отстроить инфраструктуру, но зачем? Чтобы насобирать бегунцов и потолкаться за новоселов? Чтобы потом два года выходить на проникновение в 10%? Строить новый район можно, только если ты хорошо понимаешь, зачем ты это делаешь. А то потом начинаются идеи "к нам никто не подключается: а давайте сделаем два года бесплатно" (про два года не шутка – я лично видел такого героя на конференции).



Что еще важно понимать: сервис и цены нивелированы. Что бы там ни говорили маркетинг хеды – так уж прям вырваться вперед за счет сервиса предельно сложно. И вот почему. Допустим, у вас есть

некое сервисное преимущество. А как вы это транслируете на потенциального абонента?

Убить все рекламой?

Жильцу безразлично, кто у него провайдер. Он вообще о нас не помнит. Против атакующего играют законы восприятия: человек видит рекламу, ТОЛЬКО когда у него есть соответствующая потребность. После того как человек решил для себя вопрос с интернетом (скажем пару раз поменял провайдера), он перестает ВИДЕТЬ рекламу.

Специально для руководителей: пожуйте эту мысль. Человек видит рекламу, когда находится в поиске. Когда он для себя все решил, реклама перестает восприниматься сознанием. Проведите простой эксперимент: опросите сотрудников, кто и какую рекламу видел по дороге из дома на работу? Многое поймете.

Казалось бы, это заявление противоречит практике. Пространство вокруг нас заполнено рекламой, зачем-то же ее вешают? Все правильно: есть рынки, на которых реклама работает. Например, если пепси-кола уберет плакаты с холодильников, то ее продажи рухнут. Почему так? Потому что они пихают рекламу прямо в момент выбора: человеку хочется попить, и он делает выбор. С телекомом не так. В момент потребления услуги (услуги связи) она не осознается (клиенту нужны не наши провода, а сайты). В момент, когда его отключают за неуплату, у него очень простое действие – оплатить. Он его делает не задумываясь. В момент аварии тоже все понятно – нужно починиться. Нет акта выбора из разных поставщиков – нет и запроса на поиск информации, не работает реклама.

Почему я так остановился на рекламе – потому что именно реклама двигатель торговли. Не работает реклама – встает торговля. Телеком привык расти. А расти больше не получается. (Кстати, как я понимаю, даже и основной цикл поглощений завершился).

Очень важно понимать, что теперь мы имеем дело с системным кризисом. Вообще, когда проблемы можно решить, увеличивая усилия – это не кризис. Кризис – это ситуация, когда увеличение усилий приводит к ухудшению положения.

Формулировка проблемы

Кто-то спросит: «А в чем вообще проблема?» Мы что, банкротимся? Да, рост выручки встал, но она же никуда не делась. Более того, её довольно много. При минимальных усилиях. Ничего себе кризис. Всем бы такой.

Хороший вопрос. Разжевыванию этого момента был посвящен доклад на КРОС11 и КРОС12.

Если вкратце, то, во-первых, нужно понимать, что затраты довольно бодро растут, а вот выручка нет. Инфляция. На всех нормальных рынках эту проблему решают переписыванием ценников. Поэтому, скажем, пивной ларек не слишком-то озабочен проблемой насыщения рынка. С телекомом все немного иначе. Поэтому в среднесрочной перспективе наша прибыль плавно, но неуклонно садится.

А кроме того есть отток. Если ничего не делать, то абоненты куда-то растекаются. По моим оценкам что-то типа 20% в год.

Кроме того, уповать на то, что ниша не схлопнется, можно, но не факт, что конкуренты не смогут высказаться особенно сильно. Возьмем, к примеру, среднестатистическую Москву. У всех, значит, стагнация. Роста нет или он слабенький. А вот Ростелеком взял и сделал 38% (к вопросу о неповоротливых монстрах). И не за горами приход PON от МГТС. По всем объективным показателям они должны уделать рынок.

Но даже, предположим, не будет у конкурентов никакого прорыва. Все равно от инфляции никуда не убежать. Сложность в том, что если выручка стоит, то вы не можете повышать зарплаты по инфляции. Это значит, что в какой-то момент от вас начнут разбегаться сотрудники. Поддержание состояния будет все утомительней и утомительней. Очевидно, что когда ситуация будет осознана, предприятие будет продано.

Опять же об особенностях телекома – ключевым ресурсом телекома является денежный поток. Сам по себе стабильный денежный поток, даже если он и не очень-то прибыльный, достаточно интересен для крупняка. Они играют в финансовые игры совершенно другого порядка (мне объясняли, но я даже не понял объяснения, просто поверил, что оно правильное). То есть оператор (даже и не очень-то прибыльный) представляет интерес как объект для скупки. Никто не будет покупать, скажем, бесприбыльную парикмахерскую. А оператора купят. :-)

И опять же вопрос на понимание: а чем плоха продажа? Своевременный выход в кэш это, прямо скажем, далеко не то же самое, что и банкротство.

С одной стороны, так-то оно так. С точки зрения владельцев. С точки же зрения организации (как

системы) это все равно смерть.

Запомните дети. Если корова перестает давать молоко, то она даст мясо.

Маленькое отступление. В свое время один парень, который очень много сделал для нашей компании, сунул мне книгу «Построенные навечно». Эта книга меня сдвинула в определенном направлении. Я, наверное, психопат, но для меня корпоративный смысл – это построение структуры успешной в долгосрочной перспективе. Очень долгосрочной. Эта проблема волнует меня довольно сильно. Такие вещи как, например, прибыль или рост для меня инструмент. Мне интересно наше предприятие (RiNet) как культурный феномен. С поправкой на этот закидон можно читать дальнейшие рассуждения.

Возвращаясь к теме. Если у предприятия, как структуры, есть задача выжить, то оно должно расти. По моему скромному мнению, ключевое условие выживания – рост со скоростью инфляция умноженный на два с удержанием рентабельности. Внимание вопрос: а как реализовать такую программу на вставшем рынке?

Возможности развития все-таки есть



Вообще говоря, возможности развития все-таки есть. Когда я говорю о развитии, то имею в виду две вещи. Во-первых, совершенствование базовой услуги. Во-вторых, диверсификацию. Совершенствование базовой услуги даже в текущей ситуации вполне реально, тут процент, там два процента, тут полтора – так, глядишь, тарджет в этом году и возьмем. А там может и доживем до момента, когда крупняк начнет переписывать ценники. Что касается диверсификации, то это вообще системный выход. Не научившись осваивать новые продукты, вечной компании не построишь. :-)

[Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада]

Решено – развиваемся. Несмотря на сложность ситуации, возможности развития все-таки есть, однако... (Черт, всегда бывает какое-то «однако»).

Однако проблема заключается в том, что реализовать эти возможности предельно сложно в той управленческой парадигме, которая сформировалась у нас, в фазе роста. Нужна переадаптация организации к новым условиям.

Переадатация же требует от организации и менеджмента качеств, которые мы из них убирали на предыдущей фазе. То есть, во-первых, мы имеем дело с организацией, которая не очень-то приспособлена к решению задачи развития, а во-вторых, мы вынуждены решать задачу системной перестройки на фоне стагнации. А надобно сказать, что стагнация обнажает проблемы в управлении. Те проблемы, которые были у нас всегда, раньше были незаметны из-за бурного роста. И не смотря на иллюзию того, что все не так уж плохо, я отчетливо понимаю, что времени на раскачку нет.

Окно возможностей скоро закроется.
[Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада]

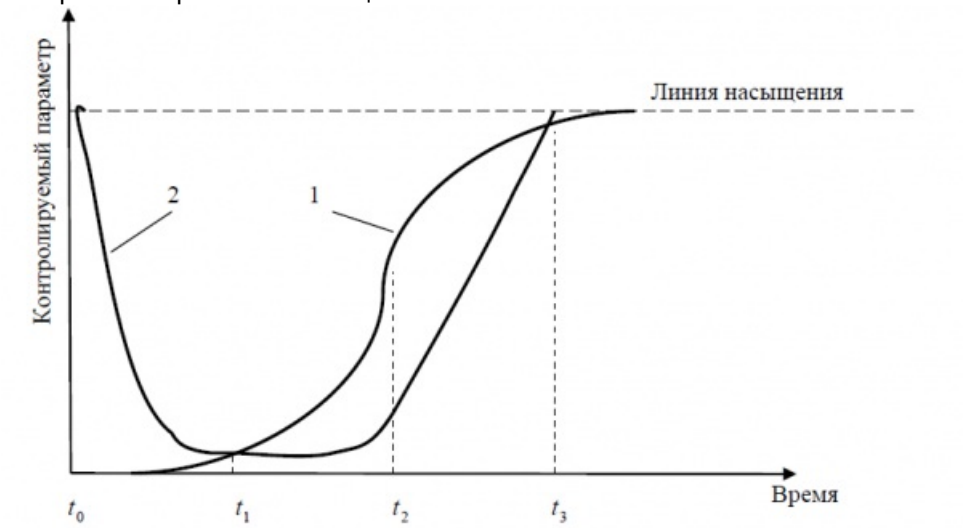
Насыщение и его связь с жизненным циклом предприятия

Но прежде чем мы погрузимся в утомительные подробности, давайте немного поваляем дурака.

Вот три картинки.

Две я спер у Крастгруппа,

S-образная кривая - насыщение



S-образная (логистическая) кривая развития процесса (1)
и стоимость поддержания этого процесса (2)

S-образная кривая – фазы



А третью у Ицхака Адизеса из фундаментальной книги "Жизненный цикл корпораций".



Дядька Крастгрупп пишет просто о сложных вещах. Энергетический кризис, технологические основы цивилизации, реальные возможности инфраструктуры. (Иногда, конечно, немного подгоняет факты под концепцию. Но это свойство всех людей, которые занимаются синтезом). Горячо рекомендую почитать архив. Что же касается Ицхака Адизеса, то эта книга должна быть в обязательном порядке прочитана всеми, кто... короче просто всеми. :-)

Адизес рассматривает феномен цикла зарождения роста, расцвета, старения и гибели организаций. На довольно большом материале он показывает универсальные механизмы развития и механизмы гибели.

Так вот, по модели Адизеса, если говорить о провайдерах нашего типа, то мы проходим фазу "давай-давай" и влетаем в сложности связанные с этапом "юности". Наша задача – выйти в фазу расцвета.

Почему я поместил на один слайд эти картинки? А вот почему. У Адизеса не рассматриваются подробно причины прекращения фазы бурного роста (детства). Просто постулируется, что в какой-то момент организация не может расти с той же скоростью. Ответ мы находим как раз у Крастгруппа. Все дело в цикле освоения/исчерпания ресурса.

Откуда берется феномен бурного роста? Ведь если вдуматься, на развитом рынке вообще-то не должны появляться новые организации – любые темы должны быть изначально заняты крупняком. Все дело в изменчивости среды. Среда меняется, старые схемы усыхают, открываются новые возможности. В жизни все так устроено, что крупняк реагирует на изменение ситуации довольно медленно. Это дает шанс молодым организациям ринуться на освоение новой рыночной ниши.

Освоение же ресурса идет всегда по одним и тем же законам. Втыкаем на картинки Крастгруппы, вспоминаем, дюкнукем по коксе, хабы, роутеры на линуксе, пэху, грозозащиты, первый мультимод, подешевление оптики, появление доступных коммутаторов с виланами – поперло, поперло, – первого крупного конкурента, второго, три месяца бесплатно, полгода бесплатно. Как ни странно, такую же историю могут рассказать нефтяники, стрекозы, древние цивилизации – цикл освоения ресурса весьма универсален. Это впечатляет.

Возвращаясь же к Адизесу и его жизненному циклу. Получается такая картинка: в младенчестве организация пытается нащупать свой путь, экспериментирует, ошибается. А потом (если повезет), натыкается на рыночную нишу и методическую комбинацию, с помощью которой можно эту нишу ударно осваивать. Бабло прет, развитие, филиалы. Рост. И на самом деле, пока предприятие находится в этой фазе, предприятие внутренне устроено довольно просто. Отрабатывается некий рыночный запрос. Все что нужно качать организации – это контуры производства и продаж. Часто даже не надо качать циклы продаж (настолько силен спрос). Все ошибки влегкую списываются и потому незаметны.

Но что происходит дальше? Дальше мы продвигаемся по кривой освоения ресурса. Что это значит? Это значит, что у нас вырастает конкуренция, объективно падает отдача. Маржинальность садится. Соответственно, цена ошибки оказывается все выше и выше. И вот тут-то по модели Адизеса (а она, по-видимому, чертовски верна) предприятие вынуждено качать контуры сдерживания (финансовую службу, кадры, юридический отдел). Эти контуры нужны, чтобы провести переориентацию предприятия с ориентации на выручку к ориентации на прибыль. Дальше маржинальность садится еще сильней, происходит дрейф спроса. И если организация не в состоянии выработать контуры осознания изменений и изменчивости, то она гибнет. Если же вырабатывает (институализирует развитие), то может довольно долго пожить. Опять же, если по Крастгруппу, научится эволюционировать и осваивать ресурсы другого типа, то может выйти на новый уровень. Это если вкратце.

Но к чему я все это вам рассказываю, спросите вы?

Во-первых, чтобы показать, какой я врубной чувак, и какие охрененно глубокие аналогии могу простраивать.

А во-вторых, и в главных, чтобы показать трудности, с которыми сталкивается предприятие в этой фазе, глубоко не случайны, системны по своей природе. Что с одной стороны плохо. А с другой стороны, несколько успокаивает.

Заточка организации под среду

Вернемся к провайдингу. Мы, конечно, все довольно разные. Но при этом, в принципе, все немного одинаковые. :)

Например, одинаков у нас функциональный набор. Админы, телефонная техподдержка, аварийщики, подключаторы, строители сетей, продажи. Это совершенно очевидный момент, так как такой функциональный состав предопределен спецификой деятельности.

Гораздо менее очевиден другой аспект, а именно, в какой среде эти дивижны сформировались. Все они или сформировались или прошли глубокую реорганизацию в стадии бурного роста рынка. Отделы сформированы для отработки производственных конвейеров, под влиянием специфики, которая была в фазе бурного роста, соответственно под реалии бурного роста они адаптированы. Под отслеживание работоспособности этих конвейеров заточено все управление. И повторюсь, управление заточено под те условия, в которых оно было сформировано. Что имеется в виду под

заточено/адаптировано?

– профессиональные привычки
– обучение
– определение приоритетов
– структура менеджмента
– отчетность
– системы мотивации
– управленческие практики

Короче, все.

А теперь следите за руками. Вот среда изменилась, соответственно, конвейеры выходят из зоны адаптации. Более того, в ряде случае они становятся контрпродуктивными.



Вопрос: что происходит, когда эти конвейеры становятся контрпродуктивными? Ответ: да ничего не происходит. Люди продолжают работать по-прежнему. Ребята, это же конвейер. Менеджмент и персонал ориентирован на выполнение определенных операций, а не осмысление результатов. Никто не ориентирует персонал и менеджмент на то, что те операции, которые они делают, делать, возможно, не нужно. :-)

Пример. В старые добрые времена мы столкнулись с проблемой: подключаешь дом, вешаешь объявления, звонят желающие подключиться, а подключить их быстро невозможно, потому что слаботочка не проходится. Клиенты расстраиваются, много нервов. Тогда был принят порядок, что после того, как дом подключается, мы не даем рекламу, а сначала протягиваем стояковые провода. И вешаем объявы только после того, как получили сигнал от монтажников, что дом каблирован. Разумеется, под такой порядок было создано подразделение, у него был сформирован определенный принцип оплаты, настроен бизнес-процесс в информационной системе. Это была добрая практика по состоянию на 2005-2008 год. Вся эта конструкция неявным образом базировалась на предположении, что стоит нам повесить объявление, как народ потянется. Никто, разумеется, при создании не вмонтировал в эту систему приказа на самоуничтожение. Что-нибудь типа "как только скорость подачи заявок, упадет ниже уровня 10 заявок на 100 кв. в первые три месяца – остановиться".

Практика, которая в 2006-м году нас озолотила, в 2009-м начала нас убивать. Интересно, что даже после осознания проблемы демонтировать систему удалось далеко не с первого раза, настолько мощно она была вмонтирована в головы менеджмента, в систему оплаты, и т.д.

Второй пример. Реклама. В какой-то момент мы довольно удачно выпендрились, вешая щиты с рекламой в метро и размещаясь на больших красивых стендах по городу. По меркам других провайдеров района, мы смотрелись офигеть как солидно. Потом началась конкуренция с Билайном, остальным крупняком. И довольно остро стоял вопрос – как выглядеть на их фоне не особо бледно. С пятого на десятое паритет в интересующих нас точках удавалось удерживать. И так продолжалось

довольно долго. А потом у нас кончились деньги, и пришлось выйти из всех дорогих размещений. Отказываться от развески щитов было очень страшно. Удивительный результат – выход из них совсем никак не повлиял на продажи. Заметьте, я не говорю, что реклама не нужна. Она нужна сейчас как никогда. Проблема в том, что та реклама, которая была оправдана в 2006 году, сейчас перестала работать. Помните, я говорил, что кризис – это ситуация, когда увеличение усилий ухудшает положение. Вот вам отличный индикатор начала стагнации – реклама перестает работать. Что вы сделаете, когда поймете, что реклама перестала работать? Вы подумаете, что вам нужна реклама лучше, ее нужно больше. Вы пойдете в дорогое агентство и сделаете ребрендеринг, закажите адов щит на главном проспекте. Это ошибка. Реклама перестает работать, потому что изменилось восприятие актуальности продукта. В этот момент нужно вообще выходить из рекламы. (Черт, я вот этим советом куче провайдеров спасу кучу миллионов. Если бы каждый мне хоть по бутылке коньяка прислал, я бы мог год бухать).

Но вернемся к нашим примерам. Я так и вижу улыбающиеся добрые лица, пальцы, тянущиеся к клавиатуре накатать коммент в стиле: «Тимур, да ты просто обыкновенный идиот». Не надо путать свою управленческую беспомощность и какой-то там, елы, кризис-фигизис. Спасибо, коллеги. Но у меня встречный вопрос. Поднимите, пожалуйста, руки те, к кому хоть раз пришел руководитель отдела и сказал что-нибудь типа "мы вот это делаем, делаем... а оно кому-нибудь нужно?". Новички бывает, подходят. А какой-нибудь старый, опытный руководитель отдела? М?

В момент создания подразделения или его реорганизации, мы обычно понимаем, что и зачем делаем. У нас есть очевидный производственный запрос, ясные задачи, очевидные граничные условия. В этот момент производится первичная настройка, и последующая адаптация подразделения. После того как цикл настройки завершен, чего мы требуем от подразделения? Выработки и дисциплины. Дисциплины и выработки. Повторюсь: никто не ориентирует персонал и менеджмент на то, что те операции, которые они делают, делать, возможно, не нужно.

А вот то, что произойдет дрейф спроса, или существенно меняются граничные условия, это, извините, другая история. Мы о ней поговорим чуть позднее.

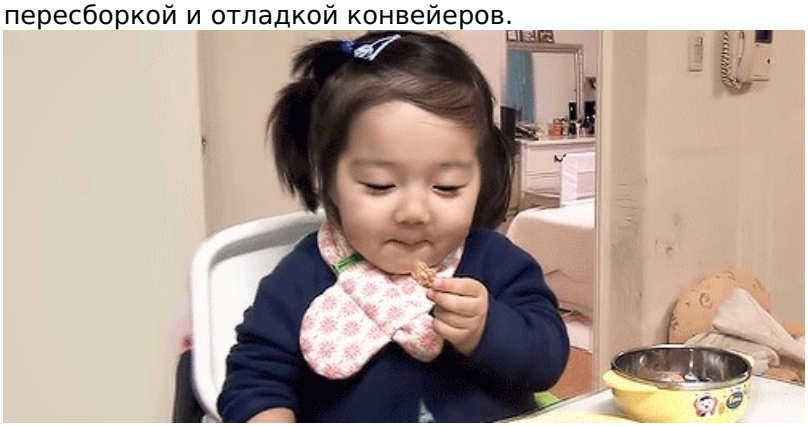
А пока мы начинаем медленно понимать, что среда меняется, и организация должна уметь адаптироваться к изменениям среды.

Пути адаптации

Вопрос: как сделать так, чтобы организация соответствовала изменениям среды?

Я вижу три принципиальных пути

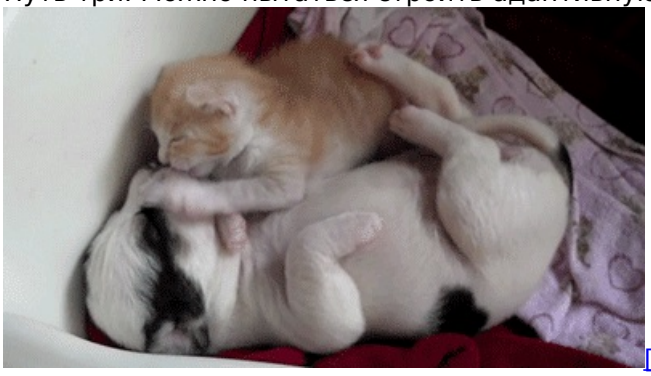
Путь один. Над конвейерной организацией сделать надстройку, которая могла бы заниматься пересборкой и отладкой конвейеров.



Путь два. Упрощение бизнеса. Дробление его не на функциональные группы, а на бизнес-дивижны.



Путь три. Можно пытаться строить адаптивную саморазвивающуюся организацию.

[Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада]

Выскажусь.

Первый путь.

Это путь всех нормальных людей. Подразумевается, что можно сформировать работоспособный совет директоров плюс какое-то аналитическое ядро. То есть, вот у нас шуршат конвейеры, а вот на втором этаже сидят умные дядьки, пырятся на все это, врубаются, если дела пошли неправильно и тут они такие – ап – делают стойку. Собираются где-то, принимают чертовски адекватные решения, а потом трах, бах, налетают на этот конвейер и его, значит, перемонтируют. Повторюсь: все нормальные люди пытаются делать это. Не у всех, правда, получается (иначе откуда бы в этом мире было бы столько зла и безвкусицы), но это уже другой вопрос.

Второй путь.

Упрощение. Почему конторы сгнивают? Из-за «дурного управления». А почему оно дурное? А потому что рост сложности бизнеса объективно приводит к оторванности лиц принимающих решения от смысла деятельности предприятия. Можно взять и порезать большую фирму на несколько маленьких. Вы, ребята, будете работать с этой группой клиентов, вы – с этой. А вы, которые раньше были у нас сотрудниками, теперь делайте что хотите. Можете на конкурентов работать, что угодно. Мы с вами (или не с вами) будем работать вот по таким ставкам и на условиях открытого тендера.

Лично мне этот путь откровенно не по душе. Но, тем не менее, он имеет право на существование. Ну, а на счет аутсорса все понятно. А вот по поводу фокусированности дивижнов на конкретной группе клиентов – это неочевидная идея. Однако она довольно глубокая: у разных групп клиентов разный потенциал, нужны разные подходы. Например, если в рамках одной организации смешаны крупные корпы и физики, то неизбежно будут коллизии подходов. Разрезав такую конструкцию можно в некоторых случаях добиться роста эффективности. Опять же начальство будет ближе к природе, меньше нужно кормить всякой обвязки.

Мне вот понравилась история, которую на КРОСЕ рассказал АЕ: как они отстрелили на вольные хлеба группу, которая занималась городским форумом и эта группа упятерила выручку. Мило же.

Третий путь.

Адаптивная саморазвивающаяся организация. Об этом много написано всякого бизнес-фэнтези, дело это интересное, перспективное. Скажу прямо, наша организация (RiNet) пытается двигаться именно по этому пути. Не буду сейчас на эту тему особо распространяться. Скажу только, что эта история очень непростая, она идет против менталитета, короче похвастаться пока особо нечем. Тем не менее, у нас есть веские причины, чтобы колотиться именно об эти ворота. Более того, другие пути для нас закрыты.

(Справедливости ради, сделаю оговорку. В случае если в вашей организации наличествуют механизмы первого пути (работоспособный совет директоров), или, если вследствие, например, конфликта акционеров, вы силой выдавлены на путь два, или может быть у вас просто изначально мегаэффективная корпоративная культура (как, например, в Р-телекоме :-)), то тогда фраза ниже не является справедливой. Да и, наверное, весь этот текст вообще к вам не имеет никакого отношения).

Так вот, в независимости от выбранного пути на ключевого руководителя ложится основная тяжесть по реформированию предприятия.

2. Руководство предприятием.

Психологический аспект восприятия ситуации ключевым руководителем.

Начну с самого печального и самого неочевидного.

Важная особенность ситуации такова: для многих из нас это первый успешный проект. Мы думаем, что вот значит, раз мы раскрутили такое дело, из мышонка вырастили теленка, значит мы крутые управленцы. Типа все рулим, нормально решаем. А как же иначе? Вот эта фирма, которую придумал я. Я тут всех людей нашел, сказал им, чем заниматься. Они делают все, как я сказал. Еще и Билайнам нос утерли. Хорошо же.



ВСЕ НЕ ТАК ПРОСТО.

Психологически очень сложно признать, но на самом деле ситуация не совсем такова.



Прилив поднимает все лодки.

Наши организации добились такого успеха благодаря огромному спросу. Еще в 2000-м году необходимость ШПД подключения каждой квартиры совсем не была очевидной (не было такого количества контента и сервисов). А уже в 2006-м году захотели подключиться буквально все.

И главное, наш успех – это недоработка государства. Все получилось именно так и благодаря тому, что государство заняло предельно либеральную позицию относительно воздушек. Как вы думаете, почему воздушные линии не вешал крупняк в 2005-м? Да ни одному нормальному оператору в голову не приходило, что можно взять и вот так, явочным порядком, развернуть сети доступа.

Но все равно – первичен взрыв спроса. Мало ли где государство не занимается контролем, однако такой бум далеко не везде наблюдался.

И самое главное – наши организации стали таковыми, не столько потому, что мы так приказали, а потому, что это было властное требования рынка. Рынок требовал, от нас протяжки проводов, развертывания техподдержки, апгрейда оборудования. В 2005-м нас встречали как воинов-освободителей. Нет, ну понятно, было куча совсем уж олухов, которые не вышли из младенческого состояния. Однако все, кто работал вменяемо – раскрутились. Успеха добивался любой, кто мог обеспечить хотя бы месячный аптайм.

Руководитель склонен полагать, что все решения приняты им лично. Но это ошибка. Все решения рынок диктовал громким четким голосом, а мы всего лишь транслировали требования неизбежности.

А теперь, обращу внимание, рынку все равно, что будет с любым из нас. Рынку ничего от нас не надо, и он ничего нам не говорит.

Теперь крутитесь сами.

Прошу прощения за идиотскую и высокопарную метафору, но я просто хочу, чтобы проняло.

Представьте себе пророка, который привык к тому, что боги через него вещают свою волю, посредством него совершают чудеса. А потом, после решения задач, боги забывают о пророке и ничего от него не хотят. Есть даже какие-то приверженцы, которые жаждут откровений. А откровений нет. Ага? :-)))

Прочувствовали нюанс?

Теперь добавим сюда задачу, о которой я говорил выше – нашим организациям нужно переадаптироваться. А вот теперь сюрприз номер два.

Для большинства руководителей, столкнувшихся с острой необходимостью в реформировании, будет очень неприятным сюрпризом то обстоятельство, что организации подчиняются нам в значительно меньшей степени, чем мы привыкли думать.

Это, кстати, главная мысль доклада. Ради ее донесения я и выходил на сцену.

Я вот понимаю – это все звучит довольно дико. Напрочь противоречит практическому опыту. Я же босс. Меня все должны слушаться.

Должны, но не обязаны. :-))

Еще раз – организации подчиняются нам в значительно меньшей степени, чем мы привыкли думать.

Знаете, я прошел через суровую ломку, прежде чем признать это обстоятельство. А сейчас я скажу вам вещь, с помощью которой принять реальность будет несколько легче. Завести ребенка довольно-таки несложно (женщины, конечно, не согласятся, но с точки зрения отца это так). Завести несложно, а вы попробуйте его перевоспитать. Ну, наверное, пробовали. И как успехи? :-) Кое-что сделать, конечно, можно. Но, тем не менее. И если перевоспитание своего ребенка представляет такую сложность, то прикиньте свои шансы в деле перевоспитания своей организации. :-)))

Однако вернемся к нашей теме, управленческим нюансам в фазе стагнации.

Опасности для ключевого руководителя

Вообще-то по классике самая главная опасность для руководителя в фазе «давай-давай» – это жажда бурной деятельности и ощущение всемогущества. Но от этой беды вас все равно довольно быстро излечит бюджетный кризис. :-)) (Особенно если учесть ту чекистскую принципиальность, с которой подходят к нашему брату банкиры. Кредитуем в объеме стоимости ваших квартир. :-))

В нашем случае самая главная опасность – это потеря фокуса.

В какой-то момент ты просто перестаешь понимать, что надо делать.

Если в фазе роста, мы всегда очень хорошо чувствовали общее направление, критичные вопросы, ясны были приоритеты, то в фазе стагнации все совершенно не так.

табл. разница в подходах в фазах

Кейс реакция при росте реакция при стагнации.

Не пускают в район. Надо договориться! Да и черт бы с ним.

Монтажники не успевают. Нанять еще! Ну и пох. Сэкономим на ЗП.

Мало подключений. Больше рекламы! Збс. Может долги наконец отдадим.

Еще раз, главная опасность – потеря фокуса.

Перед тобой есть веер дурацких и непонятных вариантов. Это парализует волю и блокирует персональную энергетику. При этом чуть ли не самым оптимальным вариантом представляется не делать вообще ничего.

Тут надо бы опять вспомнить добрым словом специфику телекома. Товарищи, скажем прямо, – наш бизнес толерантен к идиотам. Если в нормальном бизнесе снижение продаж сразу резко и жестко бьет по бюджету, все начинают дергаться, то в телекоме крах наступает довольно плавно. Чего греха таить – каждый из нас знает огромное количество зомбинетов. Контору вроде давно уже раскатали, народ от них разбежался, а присмотришься – хабики мигают лампочками, какие-то упертые люди, продолжают им носить деньги. Почему-то. Вспоминаем эти зомбинеты, смотрим в зеркало, чешем репу и ищем различия.

Итак – вторая по важности опасность – потеря желания работать у руководства.

А зачем вообще что-то делать? Все и так работает. Денежка капает. Конвейеры шуршат. Проблемы вроде есть, но какие-то люди их как-то решают. Как должна реагировать на такой райский расклад обезьяна внутри нас? Как-как – жизни радоваться. Кто-то начинает играть, кто-то устраивает развод, кто-то начинает вести роскошный образ жизни. Как было сказано в "Русской модели управления" у нас в стране нет адекватного отношения к богатству. На уровне подкорки у русского человека зашито, что индивидуальное богатство это не твоя заслуга, а временная недоработка государства. И действуют люди соответственно.

Контора при этом отходит на третий план. Чем больше ты отрываешься от реальных проблем, чем больше выходишь из контекста, тем меньше у руководителей отделов желания с тобой общаться (ты их просто не понимаешь). Чем меньше они с тобой общаются, тем больше вопросов зависает. Больше ощущения у сотрудников "здесь всем все по фигу", "болото", "жопа". Пролежни, рак, гангрена.

Чем все это кончится, примерно понятно. Не лучше ли тогда сразу продаться?

В защиту таких, потерявших волю руководителей, хочется все-таки вернуться на шаг назад. А откуда возьмется желание работать, если неясно, ЧТО ИМЕННО нужно делать?

Следующий момент – культурная база. Отматываем пленку и вспоминаем – для многих из нас это первый успешный проект. Мы пришли к успеху без всякого бекграунда, без бекграунда же вылетели в зону турбулентности. Что я имею в виду?

Взять хотя бы, к примеру, обыкновенного меня. Образование у меня инженерное. До телекома занимался всякими странными штуками. Всю молодость читал фэнтези и играл в компьютерные игрушки. Когда начались проблемы, я откровенно не понимал, что происходит. Ну, то есть, совсем не понимал. Блин, когда наш домонетик был маленьким, я мечтал, что когда-нибудь он станет большим, и вот тогда заживем. Когда я понял, что с увеличением выручки сложность уровня только растет, я откровенно растерялся. Еще довольно много времени я провел просто в параличе. Зависал на цикле: "Ну, должно же быть все хорошо, где засада?". Вот не погрешу против истины – я все понял, только когда готовился к докладу КРОС11 (тот, который про хавку). Если бы не проделанная работа, в ходе подготовки мне бы и в голову не пришло разбирать многолетние тренды. Почему, спрашивается? А откуда я знал, что нужно именно их педалить?

"Мы эмбиеев не кончали. Нам некогда было херней страдать – мы стекловату нюхали".

Это еще хорошо, что я читаю наговский форум. Sonne надоумил читать Друкера, Jab притащил Адизеса, Прохожий вывел на РМУ.

А пока я не начал читать бизнес-фэнтези, я думал, что проблемы именно во мне. Что я что-то делаю не так. Просто не понимаю, что именно. Раньше перло, а теперь не прет. Почему?

Только переработав определенный пласт литературы, потыкавшись с несколькими провальными реформами, я понял какие-то вещи про управление, о которых раньше понятия не имел. Понял, что все так и должно быть.

Еще раз повторю.

Пока ты думаешь, что проблемы только у тебя, ты очень переживаешь. Когда узнаешь, что похожие истории происходили, происходят и будут происходить у всех руководителей во всех странах, становится легче. Можно сфокусироваться на том, что сделать все-таки можно.

Меня тут упрекают, что я, мол, только задаю вопросы, но не даю советов. Вот вам дельный совет – не нервничайте. :-)))

Это субъективный момент.

Есть и объективный управленческий момент. Опять же по классике пока фирма занимается только тем, что бурно растет, она довольно проста. Развиваются контуры производства и продаж. С управленческой точки зрения, это значит, что твоя учетная система существует только в этих терминах (производства в натуральном выражении и оценки выручки).

И?

Лично я налетел на проблемы, связанные с отсутствием развитого финансового контура (бюджета), аналитического контура (внутрикорпоративного института анализа и выявления проблем) и контура контроля за проектами.

В доклад не вошло, но тут-то у нас место есть. Поэтому конкретизирую.

Бюджет. Для нас самая больная тема. Скажу прямо, всю предыдущую историю я деньги тратил на глазок. Пара попыток нанять финдиректора не сложилась. В итоге, наша жизнь всегда была ужасной

– задержки зарплат, неопределенность – можем ли мы профинансировать тему или нет. Постоянный стресс.

На круглом столе, на кроссе, поднималась такая тема. Все управленческие методики (коих вагон) в конечном итоге сводятся к тому, что руководителю нужно все время:

- пристально смотреть;
- чОтко думать;
- и очень стараться.

Но не нет ответа на главный вопрос – а почему человек должен хотеть стараться. "Сынок, да я и сам прекрасно знаю, как стать в два раза лучшим фермером, чем я есть на самом деле". (с)

И я откровенно признаюсь – лично для меня метод стимуляции это долг по зарплате. Пока ко мне приходят сотрудники с вопросом, что надо бы выплатить задолженность за пару месяцев, я от этого очень нервничаю, начинаю крутиться и что-нибудь делать, чтобы денег добавилось. Когда вроде с деньгами чуть получше, я кого-нибудь нанимаю и опять вгоняю контору в стресс. Так и живем.

Точнее, жили. (В этом году нам видимо, все-таки удалось взять бюджет под контроль – уж не знаю, как я теперь буду стимулироваться. Страданиями сотрудников взбадриваться больше не получится).

Но это я отвлекся от темы. Когда я сказал, что у нас нет бюджетного контура, я имел в виду совсем другое. Кассовые разрывы как метод поддержания предприятия в тонусе – это чисто мой закидон. Уверен, в вашей-то конторе нет такого ужаса с зарплатными долгами. Запятая, НО.

Но бьюсь об заклад (скажем 7к3), что на самом деле у вас ситуация с управлением финансами ничуть не лучше, чем у нас. Просто это далеко не так заметно. По двум причинам. Во-первых, в нашем случае совершенно непонятно, что такое прибыль. А во-вторых, скорее всего у вас бюджет построен по статейной, а не по проектной модели.

Поясню. Допустим, вы купили бочку пива за тысячу рублей, и продали ее за 3К. Скажем, косарь ушел на аренду точки и транспорт. Налогов нет. Ваша прибыль – очевидна и понятна как мычание – тысяча рублей. В случае с достаточно навернутым провайдером, ситуация далеко не такая линейная. Если не погружаться в дебри, то когда вы делаете инвестиционное решение, вы не знаете, какое количество денег вам вернется за период, и сколько вообще с вами проживет абонент. Во-вторых, вы не понимаете какой у вас реально отток, соответственно не понимаете, какая доля инвестиционных расходов компенсируют падение выручки. Скажу честно, у нас в конторе нет ни одного человека, который мог бы квалифицированно провести финансовый анализ. Те консалтеры, которых я видел, внушают уважение прайсом. Но нет уверенности, что они не выдадут нам в качестве выводов, то, что мы и так знаем. "Ты стал отвечать на вопрос, который я не задавал, сказал мне вещи, которые я и сам прекрасно знаю, и ты ничего не понимаешь в моем бизнесе. А теперь верни мне мою собаку". (с)

Что же касается перевода бюджета из статейного режима в проектный, то тут все просто в постановке, но сложно в реализации. В статейной модели учета, скажем, если вы покупаете свитч, то вы делаете запись "6000 руб. ушло по статье "закупка оборудования"". В проектной интерпретации, покупка свитча это перевод денег из одной формы в другую (со счета "бабло в кассе", на счет "железки на складе"). А вот тратой это станет тогда, когда вы этот свитч куда-нибудь денете. И в зависимости от того, поставите вы его на новый объект, поставите вместо сгоревшего или продадите при монтаже локалки – это будут три разные истории. Плюс полезно понимать финансовую топологию – сколько денег на адрес вы потратили и сколько денег с адреса вы сняли. И еще хорошо бы понимать о каком типе клиентов идет речь (это когда вы поймете, что у вас разные типы клиентов имеют разный цикл жизни и разную скорость возврата инвестиций). Иными словами – прежде чем вы увидите в аналитическом отчете красивую и внятную картинку (какие точки убыточны, а какие прибыльны) нужно страх как много софта написать и внедрить. Удачи.

Но почему я вообще об этом говорю?

Очень просто. Пока вы работаете на растущем рынке, вас все эти нюансы абсолютно не трясут. "Я знаю, как растет абонбаза, знаю, сколько стоит абонент и меня это устраивает". (с)

Если же вы выходите на плато, и за каким-то чертом не стали продаваться, то перед вами встает ТЯЖЕЛЕЙШАЯ задача – определиться, что делать дальше. И чего дальше НЕ ДЕЛАТЬ. (Перечитываем Адизеса, плачем от счастья). Проблема в том, что в принятии решения будет участвовать довольно много голосов (возможно, голосов в одной голове) и каждый будет орать и защищать свою концепцию. Причем аргументация будет на уровне "Слово джигита! Ну... Мамой клянусь, вах!"

Разумеется, в том случае, если у вас в конторе нет милейшего человека Абрама Иосифовича Гешефтера, который даст вам правильные и понятные цифры (вероятность такого персонажа в обычном домонете я оцениваю как 1(есть)/10(нет)). (Да-да, я неисправимый оптимист).

[Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада]

По классике-то нужно совершить переориентацию фирмы. От четкой понятной ориентации на выручку, перейти к такой тонкой штуке, как ориентация на прибыль. А как это сделать, если мы даже не понимаем – что это такое – наша прибыль?

Если что, имейте в виду: "Что делать?" в этом вопросе меня спрашивать абсолютно бесполезно. Я в финансах абсолютно ничего не понимаю. Кой-чего наблатыкался по верхам, пока искал недостачи в экселе. Как навести порядок в деньгах – это совершенно точно не ко мне.

А вот где найти финансового человека, который сможет на кончике пера вывести ответ на главный вопрос – "Что делать?" – это, подозреваю, "ни к кому". По крайней мере, единственный действующий телекомовский финик, которого я видел в процессе дью-дилидженса, задал мне 17 вопросов на тему "а как еще тырят у вас в конторе деньги" и ни одного вопроса типа "как вы их зарабатываете?".

Продолжим. Аналитический контур. Которого нет.

Буду сух и невнятен. Что стоит у истоков любой оптимизации? Анализ и осмысление первички. Допустим, со всей автоматизацией данные-то мы получать научились. Дурное дело нехитрое. Однако данные сами по себе немы. Они лишены смысла. Нужен человек, который сможет их правильно оценить. А вот с этим-то главная засада. Наверное, я что-то делаю не так, но очень сложно найти человека, который сможет посмотреть на столбцы данных, изучить отчеты и извлечь из них управленческий смысл.

Что происходит, когда этот цикл отсутствует? Когда нет человека, который в состоянии провести эту работу? Да все то же. СПИД, рак, гангрена.

И следующий момент. Как, наверное, понятно – аналитика это ОДИН ИЗ способов увидеть проблему. Может быть самый мощный, но не единственный. Вполне возможно, что не менее эффективный способ выявления проблем – просто трепаться со всеми в курилке. Для умного человека это вполне может дать достаточно информации. Запятая НО. Мало увидеть проблему. Конечно, когда ты ее увидел – решение обычно само всплывает (ну или понятно куда копать).

Отдельный большой квест – это система, с помощью которой можно влиять на организацию. Я ее тут называю «системой управления проектами». Но можно было бы и сказать "система контроля исполнения поручений" (это если без наворотов с саморазвивающейся организацией).

Так вот, пока организация развивается на фоне бурного роста, управление (как я теперь понимаю) представляет из себя довольно простой процесс. На то есть очень глубокая причина, о которой я много уже говорил – вас втягивает рынок. Я вот всю дорогу во время бурного роста прекрасно управлял методом телефонных звонков и устных распоряжений. Все прекрасно работало. Сейчас-то я понимаю – все распоряжения можно было бы в принципе свести к одному приказу – "Жги, гуляй!"

Что смешного? Парни, да 80% управленческой работы за нас делал абонент: "Меня уже три дня не чинят, суки-гады". Твоя работа проста, ты транслируешь это: "Суки-гады, чините уже этого клиента". А теперь у нас переизбыток предложения. Клиент, никого не беспокоя, уходит на онлайм, и привет сове. Дальше природу оттока можно долго педалить по аналитике и отслушивать звонки.

И вопрос не сводится к инцидентам – на фоне невыбранного спроса – отделы втягиваются в синхронизм с рынком также. Вся система прекрасно выстраивается сама, если абоненту чего-то от вас надо. Всем понятно, что делать. У руководителей отделов нет лишних вопросов, все решения имеют очевидную природу, важность их элементарно обосновывается. Ничего и контролировать не нужно – рынок все отконтролирует.

В фазе стагнации ситуации совершенно не такова. Ни одно решение не внедряется само по себе. Все нужно протащить чуть ли не руками, чуть ли не по всем поворотам. И (сюрприз!) выполнить эту работу совершенно невозможно, если вы отдаете распоряжения устно или по почте. Про ваши приказы просто забудут – так и знайте. Нужна система для учета дел, контроля состояния. Тоже мне бином ньютона, скажете вы, есть такой софт такой, вот еще такой и растакой.

Ага. Есть. Но пока начнешь его внедрять, пока поймешь, что все работает не так как надо, пока вобьешь в головы людям идею заполнения пяти форм на каждый чих, пока поймешь, что это нафиг не нужно, а нужно что-то еще чего в этой системе нет – уже придет время отвечать вражескому финику на 17 вопросов (Это я стращаю, чтобы не расслаблялись :-)).

Система отслеживания распоряжений это очень важный момент. Я его потом отдельно пожую ближе к концу текста (в разделе пассивное сопротивление системы)

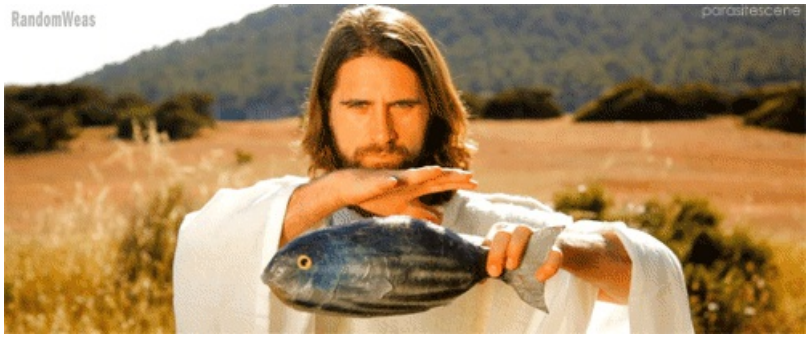
Это я сделал отступление по вопросам, которые в доклад не попали. Вернусь с того момента с которого отошел в сторону.

Идеи вроде бы есть.

"Не волнуйтесь. Сфокусируйтесь на том, что сделать все-таки можно."

Какое бы сложное положение не было, я думаю, у вас есть идеи – что сделать все-таки можно. Еще бы. У предпринимателя по определению должна быть предпринимательская жилка, а значит и идеи. Ну, там, знаете, развить при своем провайдере бизнес по разноске пиццы, или там попиарить переход на гигабит. На худой конец можно ринуться штурмовать другой город. Или вот – О! А давайте, посадим всю линейную техподдержку на мотоциклы без глушителей и нарядим в байкерские куртки. Чтобы все, значит, знали какая лютая у нас техподдержка.

Есть, короче, идеи.



Проблема в том что – среди этих идей, не так-то много стоящих.

Мы все ищем серебряную пулю, а ее нет, похоже, этой серебряной пули. Все идеи – сомнительные. На ранних фазах отличить рабочую идею от нерабочей трудно. На практике, ты не понимаешь, чего идея стоит, пока не проведешь серию экспериментов. Первые же прогоны, выявят кучу изъянов, нужно доводить до ума. Чтобы довести до ума идею нужно на ней сфокусироваться. Фокусироваться не получается, потому что направлений слишком много и совершенно непонятно, какие из них важны.

Ведь в чем сложность ситуации. Вы несколько лет не спеша монтировали производственные конвейеры. Они как-то работали, работали, давали угля. И вдруг раз, пошли барахлить. По чуть-чуть, но одновременно все. Плюс вы понимаете системную проблему бизнеса и понимаете, что по уму-то надо бы диверсифицироваться. Приплыли. Вам нужно ОДНОВРЕМЕННО налаживать эти конвейеры. В большинстве случаев делать это лично. Плюс как-то отслеживать диверсификационные пилоты. Одновременно подчеркну. Какой будет результат? Никакого – уверяю.

Причем ужас в том, что у вас есть старая привычка, что можно решать вопросы, отдавая принципиальные распоряжения. Вы психологически привыкли к тому, что оно как-то само довольно удачно реализуется. Роль рынка в усилении управленческой мощи, обычно не осознается. И когда вы вдруг налетаете на режим, что ни одно дело не делается, если не уделять ему много внимания – это выбивает из колеи.

Еще раз не получается руководить в стиле – "выстрелил – забыл". Как только снимаешь внимание – работа парализуется. Почему? Все очень просто. Обычно потому, что никто, кроме руководителя не понимает, – что и зачем происходит. :-)

И до кучи вас разрывают операционные кризисы, которые никто не отменял. Государство, например, может ВНЕЗАПНО порадовать каким-нибудь интересным и глубоким законом. Или местная власть. Или затеет уходить главный инженер. И т.д.

Так вот – самым дефицитным ресурсом, бутылочным горлышком оказывается управленческое внимание. А поскольку время и внимание ограничено, приходится выбирать – чем заниматься, а на что забить. Причем то, на что вы забиваете – оно с высокой вероятностью подохнет. И это нормально.

Прониклись? А ничего, что я повторяюсь? Ведь вышеизложенный кусок – это проблема отсутствия четких приоритетов, просто рассказанная чуть иначе. Так доклад-то называется "нюансы стагнации", вот мы и наслаждаемся игрой оттенков с разных ракурсов. :-)

Следующий смешной момент, которого не было в фазе бурного роста, но который внезапно начинает вскипать в фазе стагнации – это активное сопротивление ключевых сотрудников.

В фазе роста (поскольку все было ясно, повторюсь) этой проблемы НЕ БЫЛО. Все было красиво. Ты, такой, достаешь маузер, бах, остальные – урррааа! В фазе стагнации все чаще слышишь "а нахрена"?

И как бы это не бесило (а оно бесит, о как бесит!) так вот, как правило это "а на хрена?" – это вполне рациональная реакция администраторов (A-people, по Адизесу).

Так вот. Вы предлагаете некое нововведение. Все нововведения это – куча работы – неизбежный бардак – риск – непредсказуемость. А стоит ли овчинка выделки? Где гарантии, что оно сработает?

Примеров? Да, пожалуйста. Допустим, вас осеняет светлая мысль. А давайте введем ночную линейную техподдержку. Нужно найти одного отмороженного, но вменяемого чувака, который будет кататься на тачке и чинить страждущим аварии. Плюс разбираться с каналками (куда есть ночной доступ). Доводы «за»: есть класс людей, которые живут по ночам. Поздно приходят с работы. Нужно, в общем-то, проверить флюком линк, роутер поменять, если что.

А это точно нужно? А скажет ли кто-нибудь спасибо? А что мы будем делать, если это обрыв выше, что ночью по стоякам долбиться? А будет ли у него загрузка? А где найти такого филина? А сколько ему платить? А может лучше просто начинать работать на час раньше?

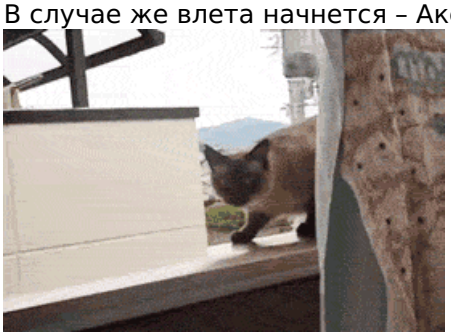
Улавливаете? Ничего нельзя сказать определенно.

С одной стороны, это, безусловно, правильные и разумные возражения. Хорошо, что они есть – как говориться "можно опираться только на то, что сопротивляется". С другой стороны, нужно очень четко понимать одну принципиальную вещь. Нас кормят не объяснения, почему дело сделать нельзя, а конструктивные идеи – как его сделать все-таки можно. Мы находимся в положении, когда мы просто обязаны рисковать. Сидение на попе ровно убьет нас совершенно точно. НО. Суета и лишние движения, тоже могут убить – только гораздо быстрее и прикольней. Такой вот нюанс. :-)

Активное сопротивление сотрудников можно, конечно, преодолеть в приказном порядке. Ша. Я сказал. Однако. Во-первых, не ждите тогда энтузиазма. Во-вторых, нельзя не учитывать мнения людей, которым придется реализовывать решения. Так и живем.

В случае если успех придет, скорее всего, он, во-первых, придет после нескольких мучительных итераций, когда все уже слишком задолбаются, чтобы насладиться успехом, а во-вторых, скорее всего, будет довольно мелким и неубедительным (нет серебряной пули) – все равно вопрос "а нахрена", будет довлеть.

В случае же влета начнется – Акелла промахнулся.



Причем, что обидно, то, что никогда точно не знаешь: провал следствие слабости идеи или слабости реализации. Вот пример из этой области. Как я выше много разорялся, реклама не работает. Значит, нам нужна реклама, которая будет работать. "А давайте, пихать рекламу в контексте. Договоримся с ключными мастерскими, чтобы они на ключи вешали брелки с нашими символами и скидочной программой". Ну чего сделали. Денег нормально просадили. Результат примерно ноль. Посмеялись надо мной, конечно. С другой стороны – а может мы просто какой-то элемент не додумали?

Попробуйте кто-нибудь. Если получится – скажите. Может все-таки оно иногда работает? Должно же работать. :-(

Активное сопротивление это даже хорошо. По-настоящему плохо – это пассивное сопротивление системы. Ого! Оно же и самое интересное. Об этом поговорим отдельно и чуть позднее.

Резюмирую. Что-то делать надо, идеи есть, все идеи сомнительные, работа по ним идет вязко.

В итоге колоссальная опасность разбросаться.

Опять же, управленческая привычка времен роста, руководить в стиле "выстрелил – забыл" может быть просто фатальна. В какой-то момент понимаешь, что запустил кучу проектов, они все сожрали деньги, и все проекты кончились, по сути, ничем. Лучше бы бухал.

И все это происходит на фоне коллапсирующей маржи. Что отдельно доставляет.

И вот, вытерев сопли, ты понимаешь, что развиваться, с одной стороны, надо, а с другой стороны развитие не происходит само по себе. То есть ты видишь управленческий кризис. Вам кровь как нужно его преодолеть. А чтобы его преодолеть, у вас появляется абсолютно новая задача – ввести дополнительный управленческий слой. Вам нужны метаруководители – люди, способные корректировать действия руководителей отделов или поднимать принципиально новые проекты.

3. Делегирование.

Цена делегирования.

Мне часто говорят – Тимур, ты не умеешь делегировать.

Да. Я не умею делегировать :-|

Между прочим, это довольно сложное дело. :-)



Свести операционные вопросы на уровень руководителей отделов и спецов – это дело по большому счету нехитрое. По операционным вопросам в настоящее время ко мне практически не обращаются. Проблема заключается в том, чтобы делегировать задачи, связанные с развитием предприятия (коррекцией бизнес-процессов, открытием новых направлений). Ицхак Адизес в "Жизненном цикле корпораций", этот момент жует очень подробно и особым образом. Это одна из критических точек в развитии предприятия, и у огромного количества предприятий не получается эту точку пройти (западня основателя). По модели Адизеса системная задача заключается в так называемой "институализации развития". То есть переход из состояния единоначалия в состояние, когда вопросы реорганизации не зависят от конкретной личности, а сводится к каким-то стандартным управленческим процедурам. Забегая вперед, скажу, что неправильное решение этой задачи приводит к управленческому параличу и последующей смерти предприятия от бюрократизации. Вслед за Адизесом пожую этот вопрос и я.

Маленький комментарий. После доклада я пообщался с народом – у кого как. Картина примерно такая. У тех, кто еще не вышел из фазы роста, проблем нет. У кого-то ситуация такая же как и у нас (по тем же причинам). Есть конторы, где управление изначально осуществляется крепкой управленческой командой – директора понимают друг друга, не срутся, работают сообща. По большому счету для таких контор мой текст не актуален. Есть еще конторы (ижевские Марки), у которых все неплохо с корпоративной культурой. Там проблематика, о которой говорю я, вопрос решенный (развитие – плод корпоративной культуры).

Для начала посмотрим картинки



Надобно сказать, что для фазы бурного роста (давай-давай) – концентрация управленческой мощности в одних руках довольно характерно. По самым разным причинам. В какой-то момент бурный рост начинает схлопываться. Я довольно много писал об этом – в нашем случае бурный рост упирается в емкость рынка – мы сдерживаемся емкостью рынка с одной стороны и реинвестиционной моделью с другой. Западные компании вовсю используют кредитную накачку, и могут работать на довольно больших рынках. Предел росту есть и там. Как правило, это дезорганизация фирмы из-за отставания контуров сдерживания от контуров развития. Тогда фирма вынуждена развивать административные контуры, и налетает на конфликт между контурами развития и контурами сдерживания. Почитайте Адизеса. Это очень интересно.

Итак, делегирование функции развития.

Начнем с того, что бесплатно ничего не достается. Делегирование не исключение. Вместе с расширением управленческой мощности вы вполне можете получить деградацию управления. Более того, по модели Адизеса и должны получить (пик управляемости это ранний расцвет). И вот почему.

Адизес предлагает считать, что управленческая мощность состоит из трех компонент: Власти, Влияния, Полномочий.

Полномочия: право сказать «да» или «нет» изменениям

Фишка заключается в том, что право сказать нет – отпустить гораздо легче. Что это значит технически? Есть какая-то анкета, которая должна быть формальным образом обработана. Если по какому-то моменту анкета не исполняется, то оператор анкеты говорит "нет". Право сказать "Да" – вещь значительно более тонкая и значительно менее формальная.

В итоге, после нескольких циклов реорганизации, организация насыщается людьми, каждый из которых может сказать «нет», и никто не может сказать окончательного твердого "ДА".

Плюс к тому, каждый неприятный инцидент, с некоторой вероятностью оставляет в корпоративной памяти какой-то след – чего нельзя и по каким причинам (в "анкете" появляется дополнительный пунктик). Отменять эти правила очень сложно, потому что в какой-то момент никто не понимает, откуда правило взялось, и что будет, если его нарушить. Кроме того, люди, которые готовы составлять инструкции – любят составлять их с некоторым запасом. Если вы понимаете, о чем я. :-)

Примеров? Сколько угодно.

Допустим, произошла у нас разборка на тему криво трудоустроенных иностранцев. В итоге HR это интерпретирует как "иностранцев не берем". Пока я проводил все собеседования, я не относился к вопросу так жестко – репатрианты часто обладают повышенной жизненной энергией – в своей голове я могу попробовать сбалансировать риски/возможности.

Вводим бюджетное регулирование. Лимиты по статьям. Встает вопрос, что аварийщикам нужны более мощные ноутбуки. Денег нет. Вопрос сдыхает. Хотя если вникнуть, то можно понять, как нужно скорректировать лимиты и очередь закупок, чтобы эту трату все-таки протолкнуть.

И так далее. Нужно понимать – что не делай, а процесс не остановим. Можно только с ним пытаться бороться, с помощью разных ухищрений снижать остроту проблемы. И то все решения держатся на наличии управленческой воли. Как только агрессивность топ-менеджмента снижается, бюрократия начинает убивать предприятие.

Власть – право наказывать или вознаграждать

Что я тут хотел бы добавить. Пока фирма маленькая, руководитель видит все лично. И может наказывать/вознаграждать волюнтаристки, опираясь исключительно на здравый смысл. По большому счету это самый эффективный способ. Когда фирма разрастается и разрастается ее организационная сложность, ситуация ухудшается.

Прежде всего, я хотел бы поговорить даже не о делегировании "наказывания/награждения", а о проблеме деградации смысла этих действий в сложных системах. Я лично вижу две принципиальные проблемы в этом разрезе.

Первое – нет рациональной премиальной политики для людей, у которых нет четкой связи усилий с результатом. Поясню. В фазе «давай-давай» нужно раскачивать два контура – производство и продажи. Оба цикла неплохо мотивируются сдельно. Рубль/метр, привел клиента - получи деньгу. Переход на следующий уровень характерен увеличением значимости сотрудников, которые занимаются сдерживанием. Юрист, финансы, HR – нет рационального линейного способа метрить, как их усилия влияют на жизнеспособность предприятия в целом. Да и просто любой руководитель отдела (кроме разве отдела продаж), оказывается в похожей ситуации – как допустим, должна строиться премиальная политика в отношении руководителя отдела техподдержки?

Я вижу два подхода KPI и премии за квартальные/годовые итоги. Однако – в KPI много шаманства. То есть фактически это та же игра в здравый смысл и доверие (предположение, что человек не начнет крутить показатели в ущерб делу в целом, и что вы угадали с параметром, который нужно крутить). Иными словами, делегируется с боями. Особенно, если между собой и руководителем отдела, с которым вы проработали бок о бок много лет – вы пытаетесь выставить какую-то прослойку.

А групповые премии плохи тем, что очень часто люди не могут простроить в голове цепочку, между своими действиями прямо сейчас и результатом работы всей конторы в далеком потом. То есть они работают только в том, случае, если вы найдете человека, который будет сотрудникам эту связь прояснять. Читай то же делегирование вид сбоку – нужно найти гибрид аналитика и проповедника. Удачи.

Это было много букофф по поводу "награждения".

С наказанием по тем же причинам возникают те же проблемы.

Какой-нибудь корпоративный чиновник, действуя формально абсолютно правильно, может быть разрушителен для организации в целом. Для очень многих видов деятельности сложно отличить внешние проблемы от халатности – юрист проиграл суд – потому что мало старался, или потому что судья козел? Какой-нибудь модуль информационной системы не запустили почему? Аналитик виноват, или пользователи саботируют? Примеров вагон, что делать совершенно непонятно.

И вообще. Развертывание контуров сдерживания характерно, прежде всего, увеличением количества людей причастных к принятию решения. В итоге оказывается, что в неправильном решении виноваты примерно все. Такое положение вещей лишают карающую десницу остроты, люди это понимают, усиливается ощущение безнаказанности.

Итогом этих процессов в их нормальном течении является, разрастание слоя менеджеров и специалистов у которых доход никак не связан с их персональными усилиями и результатами, равнодушие к работе, разрастание ощущения "всем пох", рак, СПИД, Альцгеймер. И ваша неспособность это изменить. Это нормально, привыкайте. :-)

Влияние – способность убеждать

У Адизеса (ЕМНИП) об этом слое деградации говориться размыто. А я выскажусь конкретно, как я понимаю ситуацию.

Что такое способность убеждать? Если не обсуждать боевое НЛП, то способность убеждать это умение произвести следующую интеллектуальную операцию:

- ознакомиться с ситуацией;
- получить по ней ключевые факты;
- выстроить в голове систему;
- изложить партнеру так, чтобы он все это усвоил.

И если у вас:
- одинаковое представление о весовых коэффициентах (значимости элементов);
- совпадающие долгосрочные цели.

Вы имеете шанс прийти к единому мнению, обсудить работоспособные варианты, способы смягчить

риски и т.д.

Как-то так.

Все в принципе неплохо получается, когда система умещается в одной голове.

Но что происходит в ситуации, когда мы выводим управленческие ключи из одной головы и размываем управление по управленческой команде. Объективно начинаются следующие процессы:

– Разные участники регаты получают доступ к разному набору фактов;
– Специфика деятельности приводит к выстраиванию разных балансов весовых коэффициентов.

Директор по продажам, видит, что клиенты не хотят покупать дорогую услугу и долго ждать, значит, чтобы продавать, нужно шире использовать радио и по оптическим клиентам отказаться от инстала. Для главного инженера очевидны эксплуатационные проблемы с радио, поэтому он бы радио вообще запретил. Финику пох на то чего там хотят клиенты, ему нужно, чтобы вся стройка уместилась в бюджет, а как там менеджеры будут выбивать инстал это их проблема.

И так по кругу абсолютно по всем вопросам.

Разумеется, все делается – неразрешимых проблем тут нет. Общие там цели, командный дух, миссия, и т.д. Все делается. Запустили же люди как-то ракету на луну.

Это я не к тому, что делегирование невозможно, а к тому, что это довольно тонкое дело. Деваться некуда – делегировать нужно. Просто делать это надо вдумчиво и быть готовым к сложностям. При появлении сложностей не хандрить, а откупорить шампанского бутылку иль перечесть женитьбу фигаро (в смысле жизненный цикл корпораций).

Аспекты делегирования

Итак, делегирование функций развития предприятия. Какие задачи должна решить управленческая команда? Есть два основных направления – оптимизация старых бизнес-процессов и работа с новыми возможностями.

По старым бизнес-процессам, помните проблематику? Мы их несколько лет спокойно монтировали, а теперь они вышли из зоны адаптации. И нужно их все одновременно переосмыслить – частью не трогать, частью ликвидировать, частью адаптировать. Одновременно все – подчеркну – вот почему с этой задачей не может справиться один человек, а нужна команда – просто слишком много работы, слишком много нюансов, в которые нужно вникнуть, согласовать, обеспечить реализацию. Один человек физически не справится.

По новым возможностям (новым услугам). Их нужно нащупать, провести какие-то эксперименты, отличить работоспособные варианты от нежизнеспособных, развить рациональное зерно, отладить. Нужно понимать, что, во-первых, среди этих возможностей большая часть не выстрелит. А те, которые выстрелят, выстрелят только при условии, что кто-то толковый будет ими непрерывно и очень плотно заниматься. Вот почему вы не можете это реализовать лично, а нужно привлекать новых людей. С одной стороны у вас уже просто нет энергетики, чтобы поднять новый проект. С другой стороны у вас нет времени, так как слишком много усилий занимает удержание проекта текущего. А с третьей стороны... ну, короче, война дело молодых. (с)

Вам нужны метаруководители. Вы уж меня простите, но я люблю заниматься словотворчеством. Почему я не использую термин «проджект-менеджер»? Потому что в значительной части случаев речь идет о коррекции существующих бизнес-процессов.

[Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада]

Обычно коррекция бизнес-процессов – это сфера деятельности курирующих директоров. Если проект укладывался бы в рамки сектора, то терминологических проблем бы не было. Допустим, есть у нас проект "надежность" – комплекс мероприятий по снижению аварийности – чисто зона ответственности технического директора (если бы он у нас был). А что мне делать, если есть проект, который требует перестройки бизнес-процессов отделов разных секторов? Допустим, у нас есть проект "менеджеры района". Он заключается в значительной переработке бизнес-процессов из функционального в территориальный режим.

В случае если мы открываем новое направление, можно было бы сказать, что это проджект-менеджер и не пудрить себе мозги. Если бы не одно «но». «Но» заключается в том, что мы пытаемся задействовать ресурсы существующих структур. Если мы (к примеру) хотим продвигать видеонаблюдение, то мы или можем открыть новую независимую группу (с полным циклом, продажи, производство, финансы, и т.д.) – или пытаемся вмонтировать продвижение в существующие структуры – в этом случае работа проджект-менеджера заключается в том, чтобы влиять на

существующих операционных менеджеров. То есть, в каком-то смысле он каким-то боком выступает для них руководителем (пусть не в административном смысле, а в смысловом. Человек который говорит, что нужно делать – кто он?).

Вот почему я использую самопальный термин «метаруководитель». Но бог с ним со словом. Что он должен делать?

Метаруководитель – это человек, способный реализовывать управленческий проект. Он должен:

- Вникнуть в проблему;
- Найти к ней правильный подход;
- Уметь планировать (простраивать цепочку действий, ведущих от текущего состояния к цели);
- Удерживать проекты в сознании (понимать, что по какому направлении происходит, что буксует, куда проект идет, в какой точке находится);
- Обеспечивать исполнение проекта (обосновывать какие-то нужды начальству, согласовывать действия с линейным менеджментом, не давать проект утопить в волоките);
- Понимать, соответствует ли результат целям, и проводить коррекцию.

Проблема же заключается в том, что таких людей крайне мало. Все, чем вы реально располагаете – это операционный менеджмент.

По поводу операционных менеджеров

Подавляющее большинство действий организация производит в рамках стандартных бизнес-процессов. Учитывая нашу специфику, наши бизнес-процессы носят ярко выраженный конвейерный характер (регулярная обработка типизированных задач). Есть конвейер подключений, конвейер устранения неисправностей, конвейер документооборота, конвейер размещения рекламных объявлений и т.д. В зависимости от сложившейся оргструктуры за обработку этих конвейеров отвечают какие-то отделы. У отделов есть руководители. Это и есть операционный менеджмент. Операционный менеджмент отвечает за то, чтобы бизнес-процессы проистекали нормально, а также на них ложится основная тяжесть вопросов связанных с коррекцией бизнес-процессов. Вообще, нужно понимать, что операционный менеджмент и ядро специалистов и составляют костяк организации.

Первый вопрос, который стоило бы задать, – а почему для решения задач развития нужны какие-то метаруководители? У нас, вообще-то, есть нормальные руководители отделов, они непосредственно ведут операции, видят все операционные проблемы, занимаются их решением, общаются с персоналом и т.д. Было бы логично, чтобы они и занимались оптимизацией бизнес-процессов.

Хороший вопрос. Я бы сказал – ключевой. Но перед тем как на него пытаться отвечать, нужно понять, как устроена жизнь операционного менеджера.

"...четыре человека не вышли на работу...","...а мобила разрядилась...", "...Надя внезапно уходит в декрет...", "...я уже полгода всем говорил, что скалыватель глючит...","...почему эти счет-фактуры пришли ТОЛЬКО СЕЙЧАС?", "...Серега забухал...", "...и ни одного блока питания от балалаек...","...сбежал с долгами...", "...я сварочник забыл на базе, пусть кто-нибудь забросит...", "...встречная проверка...", "...комендант ушел в 12..", "...допуск просрочен...", "...я никогда не настраивал АТС, куда тут жать?...", "...ты бы хоть прислал смску...", "...а тут он достает корку и выясняется, что он замначальника РУВД...", "...ни один ключ не подходит...", "...снимали кабель из-за стройки, магистраль трогать не должны были, а маркировка была перепутана... "

[Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада]

И все в таком духе. Пока ты разгребаешь один косяк, на тебя валится два других. Не клиенты порадуют, так сотрудники. Не сотрудники, так начальство. Не начальство, так смежные отделы. И важно понимать, что больше чем в половине случаев косяки имеют дисциплинарную природу. Кто-то что-то сделал не по правилам.

И есть еще один очень важный момент, который многие не понимают. Считается, что люди работают по инструкциям (по крайней мере, должны). Это абсолютно не так. Люди работают по привычке. Никто не работает по инструкции, все работают так, как привыкли. Инструкция это всего лишь стартовое место, где по идее человек может посмотреть ориентировку – каких действий от него ждут. Дальше он их несколько раз откатывает и запоминает – последовательность операций входит в привычку. Привычки играют огромную роль даже при заполнении форм в информационных системах – люди запоминают куда жать, что вводить и действуют дальше на автомате. С одной стороны. С другой же стороны есть банальная расхлябанность, стремление упростить себе жизнь, непонимание и т.д. То есть если не предпринимать специальных мер, то у сотрудника правильная привычка не наработается. А теперь вопрос – как обеспечивается исполнение стандарта? Что нужно сделать с человеком, чтобы эту привычку в него проинсталлировать? На него нужно административно воздействовать. И основная тяжесть административного воздействия ложится как

раз на руководителя отдела. Понятно, что сложнее всего с новичками, пока человек не соберет все косяки и не огребет за них все оплеухи, он не усвоит правильную линию поведения. В какой-то момент человек нарабатывает достаточный набор привычек, и жизнь руководителя отдела несколько упрощается.

А теперь внимание вопрос: что происходит при коррекции бизнес-процесса? Я там чуть выше по тексту много ныл, как это сложно вникать, что именно нужно изменить. Сложно, да. Но по большому счету не так уж сложно. Какой-нибудь креативный парнишка (типа меня) может вникать и принимать решения по коррекциям с довольно высокой скоростью. А что дальше? А дальше эту коррекцию я спускаю на руководителя отдела и... нет, ну допустим, сначала не произойдет вообще ничего. Руководитель отдела на всякий случай подождет. А вдруг это не окончательный вариант «хотелки»? Или может вообще начальство забудет обо всем? Но вот если я докопаюсь с темой второй или третий раз, тогда будет понятно, что вопрос стоит серьезно, и...

...и руководитель отдела должен достать из шкафа свой бич, размотать его и лупить, лупить, лупить непокорные черные спины. Как-то так.

Ну, знаете, как микроконтроллеры перепрошивают, также нужно перепрошить весь отдел, по новой перезалить все привычки.

Вот почему операционный менеджмент ненавидит изменения. Еще по первости, пока человек вошел в должность, он может и хочет чего-то изменить. А потом его изменения так задалбывают, что он просто перестает видеть проблемы. Также как наши жители перестали видеть рекламу. У нормального операционного менеджера творящаяся херня не вызывает желание ее поправить, потому что он очень хорошо понимает – во-первых, что-то изменить дико трудоемко, а во-вторых когда ты все сделаешь, выяснится что в другом месте всплывет какая-нибудь другая херня, и придется все возвращать обратно. Ну его на фиг, короче. Надо работать на том, что есть.

Вот взять хотя бы сегодняшний день. Встал (давным-давно) вопрос, что надо бы закупать более качественный инструмент. Все вроде бы были согласны, но в итоге вопрос подох на руководителе, который занимается перестройкой складской системы. Почему подох? Потому что текущая складская система не позволяет вести индивидуальный учет дорогого инструмента. Типа терять его будут также, а спросить мы не сможем. И чо, спрашивается?

А еще руководители отделов избегают спорить с начальством. Я их в принципе понимаю, со мной спорить сложно. Я всегда оказываюсь прав, только дополнительно мозги вынесу. Не подумайте плохого – все дело в этом пресловутом CAPI – у меня элементарно больше информации с разных точек и она довольно сбалансирована. Ну и я довольно языкастый. :-/

Но к чему это приводит? К тому, что решения в принципе верные, реализуются подчас в самой ужасной форме. Опять же – сегодняшняя разборка. Смотрим интерфейс интеграции карты и базы заявок. Всплывает жалоба, что ввели новое правило по созданию заявок из базы, типа кликов в десять. Вникаем-разбираемся, как все свести к одной примитивной форме. Задаю вопрос: а чего вы не жалуетесь? Ответ я процитирую дословно "Понимаешь, ты вот – Бог, сидишь на облаке. А руководитель отдела – это пророк. Иногда происходит какая-то такая штука, и говоришь ему – нахрена? А он отвечает – смирись. Это Бог так захотел. Даже не суйся – разбираться бесполезно. Надо исполнять высшую волю". Руководителю отдела в принципе проще и естественней протранслировать вниз административное давление, чем разбираться с разумностью приказа. Лишние заморочки – обычно оказывается, что или эти поля действительно кому-то за чем-то нужны, или есть какое-то юридическое дерьмо, или программисты чего-то не могут. А подчиненные все равно всегда недовольны – по делу или без дела – разница невелика.

А я-то конечно не хотел, чтобы люди страдали – я просто хотел, чтобы не терялись контактные данные и велась история обращений. :-(

[Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада]

И раз уж об этом зашла речь. Не совсем может быть по теме разговора, но понимать тоже полезно. Я об отношениях операционного менеджера и персонала. Если почитать бизнес-литературы, то довольно много можно найти рассуждений на тему того, что атмосфера в коллективе должна быть открытая, нужно слушать, что говорит персонал, львы должны возлечь речь рядом с агнцами и так далее. Оно вообще-то верно. Но в жизни получается как-то перанально. (Я говорю не о том, что этим направлением не нужно заниматься, наоборот – просто нужно понимать подводные камни). Я выловил одну смешную граблю, когда несколько раз подряд произошел инцидент с вот таким паттерном. Допустим есть отдел А, в нем регулярно творится какая-нибудь хрень. Никаких жалоб на верх (на мой уровень) не доходит. В какой-то момент, на какой-нибудь пьянке, сотрудник из отдела А пробалтывается о ситуации кому-то из людей, с которыми я регулярно общаюсь. Обычно это или какой-нибудь специалист или руководитель отдела В. Он тактично излагает проблему мне. Я иду с разборками к руководителю отдела А. И часто вылавливаем вот какую реакцию – руководитель отдела А начинает искренне обижаться – "А почему они мне не жалуются? Сказали бы, я бы давно

исправил." Смешно же. То есть была проблема на ровном месте и она не патчилась, потому что тот, кто непосредственно мог бы осуществить разрул – был не в курсе, ему не жаловались. Ситуация регулярная, и у меня сформировалось представление, почему оно так.

Начнем с того, что отношения между операционным персоналом и операционным менеджментом всегда полувоенные. Во-первых, чисто дисциплинарные моменты. Во-вторых, персонал все время ждет, что на него начнут наваливать новый геморрой, а менеджмент транслирует этот геморрой, который идет сверху, и все время вынужден продавливать какие-то непопулярные вещи. Это все, в общем-то, понятно. И есть неочевидный нюанс.

Как устроено обучение в отделе? Как я уже говорил, обучение это процесс накатывания привычек, но важно, что в большинстве случаев новичка обучает какие-то более опытные товарищи. Он становится к кому-то в пару и откатывает все операции. То есть реальным источником представлений о том, как нужно выполнять операции, являются не инструкции, не распоряжения, а традиция отдела, с соответствующей цепочкой наследования практик (официальных и неофициальных). Руководитель лично занимается обучением постольку поскольку, ну может экзаменовкой или чем-то таким. В основном, правит мозги по инцидентам. Учитываем тот факт, что всегда определенная часть правил, де факто не работает, часть правил устарела (все работают по-другому, а инструкцию поправить забыли), и есть часть правил, которыми начинают интересоваться по обострениям (случился инцидент, все забегали. Побегали, забыли). В такой обстановке новый сотрудник всегда испытывает определенную неуверенность, в том правильно ли он действует, или косячит, но на это просто не обращают (до поры) внимание.

Возвращаясь же к вопросу о полувоенных отношениях между персоналом и менеджментом. Существует история взаимоотношений бригады и начальства и интерпретация этой истории в коллективной памяти. Разумеется, все хорошо помнят многочисленные случаи, штрафов (разумеется, несправедливых), включения новых обязанностей, усложнений процессов, введения новых кар за какую-нибудь утерю инструмента и т.д. Как и во всякой нормальной гражданской войне, сторонам есть, что предъявить друг другу. В такой ситуации, у персонала нарабатывается привычка сопротивления давлению, а у начальства привычка давить и преодолевать сопротивление. И то, что прямо вот сейчас никакого острого конфликта нет – мало что меняет. Как вы считаете, если где-нибудь в Палестине, на незаконных поселениях, какой-нибудь араб ночью напорется на патруль – никто же не подумает, что это может быть новый Абу Сина вышел пособирать лекарственные травки под звездами, или новый Омар Хайям сочиняет гениальный рубаи. Все подумают, что это террорист или еще что-нибудь в этом роде.

Так же и в ситуации, когда какой-нибудь сотрудник подойдет к начальнику отдела с вопросом: «А нахрена мы делаем вот эту чертовщину?» – первая, вторая и третья реакция, у руководителя будет "зреет бунт" – нужно подавить его в зародыше. Лучше всего поднять смутьяна на смех – "да ты лох, я же сто раз вам говорил, что трам, парарам, еще в феврале всем рассылали письмо, тыры пыры." Если сотрудник попался умный, смелый и языкастый, он имеет шансы отбиться. И даже что-то донести. Запятая, но – руководитель отдела понимает, к чему дело клонится. Допустим, идея действительно разумная – что дальше? Дальше надо к кому-то идти (например, ко мне или другому руководителю отдела), что-то доказывать. А тому будет не до того, он начнет отмахиваться (понятно, что с каждым слоем отдаляющем, острота проблемы экспоненциально снижается. То, что важно для рядового сотрудника, уже не особо важно на уровне руководителя отдела, и почти по шарабану на уровне другого отдела или руководства предприятия. В большинстве случаев). Поэтому как отреагирует руководитель отдела, поняв что "в этом что-то есть"? Или отмахнется, или начнет бычить. Или скажет "смирись брат!".

[Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада]

Кроме того, не забудем все таки забывать, что в 90% случаев, все эти идеи, которые генерирует персонал, это действительно... ну скажем так, результат однобокого понимания. То есть – в 9 случаев из 10 такая линия поведения абсолютно оправдана.

Вот примерно и все. А теперь давайте представим себе ситуацию – сотруднику что-то пришло в голову. Подойдет ли он со своей мыслью к руководителю отдела? Конечно, нет. Скорее всего, (особенно если он новичок) он подойдет к более опытному товарищу. А теперь вопрос – как отреагирует опытный товарищ? Прежде чем понять реакцию более опытного товарища – прочувствуем еще вот какой момент. Скорее всего, этот товарищ, находится в определенной скрытой или открытой оппозиции к руководителю отдела. Например, он потенциальный кандидат на место руководителя, но потенция эта, скорее всего, не реализуется. Так вот, еще раз, как разошьется ситуация, когда молодой сотрудник со свежей идеей подойдет к опытному товарищу? Скорее всего, это будет вечером, в курилке. Опытный товарищ, очень глубоко затянется, выпустит далеко в ночное небо струю дыма, мудро и грустно улыбнется, посмотрит в глаза новичка и скажет "Забей. Здесь жопа. Начальству все пох. Знаешь сколько раз, я пытался что-то изменить?".

Так конторы и сгнивают

Ах да. У нас же есть еще резервный вариант – я с него начал. Можно на пьянке, как бы случайно, пожаловаться кому-то, кто имеет доступ к нужным людям. Скажем, кто общается со мной. Или просто напрямую выйти на меня (делов-то). Как развиваются дальнейшие события? Я с этого начал. Первый вопрос, который задает руководитель отдела А, когда я на него выхожу с соответствующей претензией – "А почему он мне не пожаловался напрямую?" И, нужно это понимать, такая ситуация рассматривается не только и не столько, на смысловом уровне (разбор проблемы). Такая ситуация очень остра политически – руководитель ее интерпретирует так, что под него копают, собирают компромат. Получается, раз в его отделе давно творится херня, а он про это даже не знает, то он плохой руководитель? А почему этот сотрудник не подошел ко мне? Полез через голову? Хорошо, а почему руководитель отдела Б, узнав о проблеме не подошел ко мне, а пошел наверх? Он хочет сказать, что я пустое место и со мной бесполезно разговаривать? Все ссуки. А я-то для них... а он сам-то... ну теперь все... Иными словами, кроме проблемы как таковой, есть очень тяжелый пласт психологических вопросов. Даже если что-то хорошее сделать и удастся, настроение будет испорчено. Жалобщику тем или иным способом дадут понять, что он поступил неразумно, ох неразумно.

Вы поймите правильно, я, конечно же, сгущаю краски. Но тем не менее.

Вот почему, понимая потенциальную сложность коллизии, узнав о проблеме, руководитель отдела "Б", скорее всего, не пойдет ко мне. Он напрямую пойдет к руководителю отдела А. Но и в этом случае проблема не будет решена – по все тем же причинам, руководитель отдела "А" сразу займет жесткую оборонительную позицию. Че? А кто это сказал? Вася? Да он идиот. А почему вообще вопрос встал? А у вас в отделе, что уже все проблемы решены? Короче, спасибо, идите на север.

Так и живем. Кайдзен, елы, по-русски.

Вернемся же к вопросу, с которого я начал это печальное отступление.

А почему для решения задач развития нужны какие-то метаруководители? У нас, вообще-то, есть нормальные руководители отделов, они непосредственно ведут операции, видят все операционные проблемы, занимаются их решением, общаются с персоналом и т.д. Было бы логично, чтобы они и занимались оптимизацией бизнес-процессов. И вообще – ведь есть такой мощный источник видения, как сами сотрудники.

Ответ. В принципе, можно выстроить среду, в которой операционный менеджмент и операционный персонал занимались бы вопросами развития. Есть соответствующие методики – например, Total Quality Management. На практике, все эти методики синонимичны вопросу – а давайте у нас будет корпоративная религия.

[Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада]

В нормальной же ситуации, операционный менеджмент и персонал слишком замордованы рутиной и правилами, находятся в плену лагерных психологических установок и им дико тяжело из этого состояния вырваться. И в любом случае, когда возникнет вопрос, повисающий между отделами, кто-то должен служить медиатором.

Вот поэтому и нужны метаруководители.

Метаруководители

И сразу возникает очередной интересный вопрос. Откуда их брать? В любом случае, при развитии, предприятие упирается в то, что мощности стартовой команды оказываются исчерпаны. Очевидно, что варианта есть ровно два. Растить внутренних, и привлекать извне. Оба варианта имеют некий баланс достоинств и недостатков, поговорим об этом немного.

Базовый вариант – развивать внутренние резервы.

Очевидные плюсы. Человек в контексте, все сразу понимает и потенциально может сразу решать какие-то задачи. У внутреннего человека, который прошел какой-то путь "пришел простым монтажником" – по определению есть высокий заряд патриотизма (что бесценно). Вообще продвижение кого-то из команды положительно сказывается на климате – дополнительный стимул стараться. Самое ценное – поскольку ты человека знаешь хорошо – можно его развивать постепенно, постепенно наращивать сложность задач. Видно чего человек может, а чего нет. Понятно чего ждать.

Хорошо, правда?

Но. Лично я на своей практике столкнулся как минимум с двумя нюансами.

По каким-то причинам человек может взять и не вырасти. Почему? А черт его знает. Знал бы –

разобрался бы. Какие-то внутренние барьеры на развитие. Может, я что-то делаю не так. Последствия понятны – вот он рос, рос, а потом взял и залип в какой-то нише. Ни туда, ни сюда. Получается тот самый принцип Питера, в полный рост.

Второй косяк. Возникает непростая психологическая коллизия, когда раньше Петя и Вася были на равных, а теперь почему-то Петя главнее. Ситуация неоднозначна для обоих участников. Как правило, она расшивается, через то, что они избегают друг к другу лезть. Это конечно, очень няшно. Только... из-за этого могут вставать задачи.

Привлечение внешних людей, сразу на высокие позиции. Начнем с того, что на этот шаг идут, когда внутренних резервов нет (по крайней мере, я так считаю).

Плюсы.

Внешний человек, имеет новый опыт. Есть куча кривизны, которая совершенно неочевидная для старожилов, а новый человек ее сразу просечет. Может повезти с каким-нибудь крутым человеком. Слияния/поглощения, оптимизация/ебидация, знаете ли. :-)

Но и букет потенциальных проблем – богатый.

Самая острая – человек абсолютно успешный в одном контексте, может быть дисфункциональным в другом. То есть человек крутой да, но по-настоящему крут только со своей командой. А в нашей команде может элементарно не прижиться. Взять хотя бы опять же меня. Как-то на одном из зигзагов я занимался тем, что участвовал в процессе совершенствования Нетбайнета. Вот, вроде бы я толковый человек – а поди ж ты – ни черта полезного сделать не смог. Э... ну может быть, разве что (возможно?), помог руководству оценить уровень непростоты положения, в котором они тогда оказались (а то все были такие благостные).

Это было раз. Два – человек может давать абсолютно верные, но нереализуемые решения. "Залить напалмом и поджечь, забетонировать, строить с чистого листа". :-)

Следующая песня – на самом деле непонятно, как отличить человека, который может решить проблему от человека, который не может. Резюме, бэкграунд, все дела. Говорит вроде правильно. А не стреляет. При найме ты всегда рискуешь – чем выше позиция, тем выше риск, и тем больше нужно ресурсов ввалить, прежде чем вскроются проблемы.

Момент неочевидный, но довольно печальный. Крутизна человека реализуется, только если перед ним стоит серьезная задача. Чем выше потенциал человека, тем больший уровень задач ему требуется, чтобы в нем загорелась алхимическая реакция желания работать. А мы помним суть стагнационной ситуации – серебряной пули нет, прорывного рынка нет – заниматься приходится каким-то довольно мелким подкручиванием. Скорее всего, человеку не будет хотеться этим заниматься – он лучше поищет работу на перспективном (растущем) рынке. В большинстве случаев, использовать крутого внешнего человека – просто переводняк. Ну, придет он, ну увидит, ну победит (одну, вторую десятую мелкую хрень). Это не поднимет контору на новый уровень, если команда не готова подхватить подходы.

Кроме того, как правило, внешние люди дороже, чем старые кадры. Я отношусь скептически к идее удержания в секрете персональных доходов. Можно конечно платить новому долдону в два раза больше, чем старым бойцам и никому ничего не говорить. Можно. Но высоки риски взрыва. Да и это не честно. То есть привлечение такого человека автоматически высвобождает зарплатную спираль по всему предприятию.

А что делать – рисковать приходится.

Но. Я даже не о том. В принципе, я тут ничего особо умного не сказал. Для любого руководителя, все эти штуки или совсем очевидны, или легко берутся здравым смыслом. Внимание, вопрос – а зачем тогда я вот это все затираю?

Для потенциального читателя этого текста (руководитель предприятия, который или только вошел в стагнацию, или скоро войдет), не очевидный момент есть и он заключается вот в чем. Сосредоточьтесь, плиз.

Процесс выстраивания управленческой команды поверх живой системы по своей сложности, рискованности, дороговизне, количеству ошибок, их неизбежности, временным затратам – несопоставим с процессом формирования отделов.

И?

И если ваш план заключается не в том, чтобы продаться на пике, то нужно обратить внимание на эту задачу как можно раньше. Повторюсь – это дорогой, болезненный, рискованный и главное времяемкий процесс. Если с ним затянуть, просомневаться, протупить – то вы влетите в эту проблему

на средних и поздних уровнях стагнации, когда у вас на раскачку не будет ни сил, ни времени, не денег.

Не бойтесь рисковать прямо сейчас. Потом рисковать все равно придется, только положение будет гораздо хуже. Убедил?

Пара слов об оптимизации

Давайте еще раз – какая задача стоит перед управленческой командой? Преодолеть стагнацию. А если конкретнее (что делать-то)? Диверсификация и оптимизация. Так будет правильно (наверное). Но учитывая объективное отсутствие растущих рынков, концепция необходимости диверсификации сама находится под очень большим вопросом. Оптимизация же, требуется, безусловно. С этим безоговорочно согласны все. Однако нужно понимать, что тут содержится очень опасная понятийная бомба.

Я считаю очень важным отметить тот факт, что под словом оптимизация понимаются два принципиально разных процесса. А то и три. :-)

Начать с того – зачем вообще ей заниматься? Если вдуматься, то сама идея заниматься какой-то там оптимизацией, охватывает предприятие далеко не всегда. Скажем, когда дела идут хорошо, об оптимизации говорить невежливо. :-)

Не будем ходить вокруг да около. Оптимизация это стандартный ответ на снижение маржинальности.

Проблемы с прибылью? Давайте больше зарабатывать. Ой, не получается. А давайте тогда подрежем затраты.

[Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада]

И вот тут конкурируют два подхода.

Оптимизация первого рода. Получить с тех же людей больше работы за меньшие деньги.

Оптимизация второго рода. Выявить в бизнес-цикле лишнюю, контрпродуктивную работу и ликвидировать ее.

То есть под одним словом понимаются два принципиально разных процесса. Если уж вспоминать Адизеса, то совершенно четко первый подход, это подход административный, а второй подход – предпринимательский.

По поводу оптимизации первого рода. Как ни старайся, а порядок всегда расшатывается, гайки нужно время от времени подтягивать. Кто-то начинает бездельничать, разлагать своей праздностью коллектив, и этого кого-то обязательно нужно догрузить работой. Бывает и так, какой-нибудь олух делает за ставку работу, которую кто-нибудь другой взял бы в качестве допработы за четверть ставки. Кто-то элементарно зажрался, и на его место можно без проблем найти другого, кто будет тоже самое делать за меньшие деньги. Как громко не протестовал бы внутренний Деминг, а из поставщиков время от времени нужно выбивать пересмотр цен. Где-то слишком большой расход туалетной бумаги, кто-то слишком часто меняет обжимки.

Короче, дело это, безусловно, важное и нужное. Запятая но. Важно осознавать и риски. Риски таковы – когда ты перегружаешь менеджмент и персонал работой (рутинной работой), ты объективно снижаешь их способность к адаптации (реагировать на проблемы и обеспечивать проведение изменений). Растет риск косяков, когда человек, взявший на себя слишком много работы, пропускает что-то критичное. Снижается заинтересованность в работе, растет риск, что он уйдет. Вообще, текучка может оказаться для некоторых процессов фатальной. Очень много компетенций носит неабстрактный характер, а характер ситуационный – грубо говоря, классный спец по сетям, который не знает, где конкретно находятся ящики, хуже раздолбая, который это ЗНАЕТ. Как вы понимаете, у нас тут далеко не макдональдс – в каждом отделе дикое количество палочек веревочек, тайных скриптов, телефонов нужных людей, неформализованных процедур и т.д.

Короче. Вы, конечно, можете списать это на мое природное малодушие и мягкотелость, но лично я бы рекомендовал рассматривать оптимизацию первого рода, как основной ход исключительно при проведении предпродажной подготовки. А то будете, как тот дядя, который не поднял своему главному админу ЗП с 41 тр до 42, а теперь ищет хоть кого-нибудь нормального на любые деньги. :-)

И вообще. Даже допустим, все получилось. Повоюете и победите. Пересоберете команду из людей, которые готовы работать за меньшие деньги. Победа? Ну, не знаю. Я вам так скажу – это неизбежная деградация персонала. Переход от нормальных парней, к вечно пьяным долбодятлам и отставным контуженным офицерам внутренних войск в качестве менеджмента. Так можно до таджиков на

насвае дооптимизироваться. Народ – мы, вообще, зачем телекомом занимаемся? Чтобы можно было ходить по коридору и здороваться с нормальными людьми, ящетаю. Если вам пофигу с кем работать – ну правда, продавайтесь и валите в строительство или ритейл. :-)

Короче. В отношении перспективности лобового сокращения затрат – я скептик (От того наверное все мои беды, но это другая история).:-)

Оптимизация второго рода. Выявить в бизнес-цикле лишнюю, контрпродуктивную работу и ликвидировать ее.

Ну, знаете. Это вот прям самое оно. Послушать того же Друкера, так это как раз и есть самое то, чем и должен по идее заниматься эффективный менеджер. У нас после доклада круглый стол был. Душевно получилось. Как у анонимных алкоголиков. "Мы отказались от PPoE". "А мы авторизуем клиента по номеру телефона". "А у нас раньше девушка била серийники руками, а теперь мы ей дали сканер штрихкодов, и она получила +5 к бьюти". "А мы сделали оптический ребутер, и теперь в десять раз реже ездим в дальние деревни на аварии". "А мы нового жильца в подключенной квартире пускаем сразу, а за договором в офис он может подойти когда хочет". "А мы вообще отказались от печати договоров" (Спорно, правда; спорно, но мило).

[Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада]

В общем, огромное количество операций, которые мы выполняем – мы выполняем не для зарабатывания денег, не для удобства абонентов, не по требованию государства, а просто – во славу ктулху. Просто потому, что так принято.

Ура?

Так почему же мы ее делаем? Почему же не наступил уже коммунизм? А вот потому что. Я там выше довольно много добрых слов сказал по поводу конвейерного менталитета. А куда деваться? Суровая правда такова – в рамках классической корпоративной культуры только 10% людей вообще в состоянии осознать наличие проблемы. И из этих людей, только 10% в состоянии увиденную проблему решить. То есть только 1% людей, в состоянии обеспечивать менеджмент изменений.

Это все к вопросу о метаруководителях. Может я плохое слово подобрал все-таки традиционно слово "руководитель" несет главным образом административный смысл. А тут же центр тяжести вопроса в том, чтобы разобраться в системе – понять, как она устроена, понять что в ней необходимое, а что лишнее. Теоретически, эту деятельность мог бы вести не администратор, а консультант. Можно даже внешний. Проблема консультантов в том, что все кладут болт на их рекомендации – "спасибо, идите на север" – вот почему для проведения изменений нужно административное плечо, чтобы необходимые изменения не были задроплены.

OK. Разобрались.

Злое отступление

Но почему я сказал выше: "Под словом «оптимизация» понимаются два принципиально разных процесса. А то и три"? Что у нас третье? Про два варианта я писал до конференции. Но пообщавшись с народом, я вспомнил про третий.

Третий вариант заключается не в отказе от лишней работы, а в отказе от работы необходимой.

Начну издалека. Помните, я выше писал, что реклама перестала работать. Так это не значит, что реклама не нужна. Нужна работающая реклама. Ребята, отказ от рекламы – не выход. Отказ от стройки – не выход.

После меня выступали ижевские Марки с оптимизационным докладом. Суть свелась к тому, что "вот мы убрали всю фигню, все развитие, теперь стройку можно протащить через обращение совета директоров к совету акционеров, и, обалдеть-сюрприз у нас скакнула прибыль. Теперь мы платим классные дивиденды!" Ага.

Чтобы корова меньше ела и больше давала молока ее нужно меньше кормить и больше доить. Кто бы спорил.

Сейчас я скажу простую и жесткую вещь. С точки зрения организации бессмысленно заниматься оптимизацией ради оптимизации. Нужно понимать ради чего идти на жертвы. Нужна инвестиционная идея. Если мы сводим смысл движения к тому, чтобы достать дивиденды и стоговать их на счетах, то тогда извините, продажа на пике значительно более рациональное действие.

Я тут пообщался с народом. Слышал такие рассуждения: "Я тут управляющий, занимаюсь оптимизацией. То прикрыли, се прикрыли, прибыли много, мы ее отдаем наверх". "И чо?", "Ну как...

классно, бизнес прибыльный". А дальше что? Отказ от развития – это отказ от перспектив. Если у предприятия нет перспектив, то не сегодня, так завтра его все равно сольют. Скажут тебе спасибо и выдадут чугунный парашют...

Одно дело, когда есть инвестиционная идея, деньги перекладываются из направления в направление. Скажем в 2003-м году RiNet откровенно клал болт на диалап направление, ничего в диалапе не развивал и все ресурсы перезаливал в езернет. Тогда да.

Короче, не надо путать оптимизацию и отложенную гибель. Если ты в лесу умираешь от голода – ну можно конечно, отрезать себе ногу, пожарить и съесть. Но это, извините, не выход. Не смотря на временную сытость, тебе неизбежно конец – отрезание ноги превращает тяжелое положение в безнадежное.

Сорри за чернуху. Но я вот выговорился и могу продолжать.

</ злое отступление>

Итак, чтобы вести оптимизацию второго рода (выявлять в бизнес-цикле лишние или аварийные куски) организации требуется умный человек. К сожалению.

Проблема умного человека

Почему к сожалению? К сожалению потому, что умные люди это большая редкость. Большую часть задач предприятия можно покрыть людьми дисциплинированными, энергичными, ответственными. Да чего там... есть куча мест, где нужно, чтобы человек просто дошел до работы. Тем не менее, существует довольно большой класс проблем, где нельзя продвинутся без умного человека.

[Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада]

Тут возникает вопрос – что такое умный человек? Определения могут быть самые разные, но я для себя формулирую так:

В моем понимании умный человек, это человек способный:

- вникнуть в проблему;
- найти к ней правильный подход

Почему я так акцентируюсь на этом моменте? Потому что это опять же особенность фазы. Предыдущая фаза была характерна тем, что было абсолютно понятно что, зачем и как делать. Нужно было просто масштабировать. Для решения задачи масштабирования нужны энергичные люди со здравым смыслом. Стагнация характерна тем, что совершенно непонятно, что именно нужно делать. Вариантов действий масса, все стремные, действия и бездействия опасны. Нам нужно нащупать дорогу через опасную трясину. Как решить эту задачу? Нужно или сделать дочерта попыток (большая часть подохнет, один спасется и передаст правильный алгоритм остальным), или нужен проводник, который может провести через трясину. Ну, например, у него есть соответствующее чутье и понимание – что нужно делать, чего делать не нужно. Найти такого проводника – сложно. Удостовериться, что он реально в теме, а не просто умело делает загадочный вид, сложно и дорого. Тем не менее, если такой человек нашелся – многие проблемы решаются значительно дешевле, чем если такого человека у вас в команде нет.

Сразу скажу – я себя умным человеком не считаю. Это не кокетство, просто я уже примерно понимаю, что могу, чего не могу (это называется адекватность) :-). У меня, как у поросенка Фунтика, много достоинств. Например, я добрый. :-) А еще довольно энергичный. У меня богатое воображение. Но вот взять так, посмотреть на проблему, и найти к ней работоспособный подход – лично мне сложно. На тактическом уровне еще туда-сюда, а на стратегическом уже не волоку. Но это так... к слову.

О каких проблемах идет речь? Да, в принципе, о любых. Любая задача, если она решена по-умному – решается лучше, чем если она решается по-дебильному. Или не решается. Или решается по-умному, но не с первого прохода, а с десятого прохода. Примеров миллион. Правильно сделать рекламу (чтобы она все-таки работала), правильно выстроить графики дежурств, спроектировать информационную систему, принять решение о внедрении дорого, но производительного инструмента, отработать процедуру опроса аварийного клиента.

Да вот хотя бы сейчас, мы на форуме трем про электронные ключницы. Подходы могут быть разные. Можно ставить электронную ключницу, можно завести журнал и его бдительно читать, можно уйти от разных замков на систему единого ключа, можно сделать замки кодовыми, или дистанционными, можно вообще ничего специального не делать (в случае чего орудовать пинганом или болгаркой). Вопрос – какой подход правилен и при каких граничных условиях? Как только ты примешь какое-то решение, ты получишь на борт какой-то набор достоинств и недостатков. Если ты не угадаешь с балансом, то ты влетишь. Угадаешь – молодец. Хорошо бы, конечно, чтобы на первом же этапе, при проработке решения присутствовал умный человек.

Потрачу минуту на рекламу (кстати, вдруг кому пригодится, если у вас есть существенная база в коттеджной зоне, диверсификация, все дела). Есть у меня товарищ – Алексей Силуянов. Собственно, продукт топология "topo.rinet.ru" писала его команда под наш заказ. Основная же разработка этой команды – система умный дом. Они ее довольно долго разрабатывали, отлаживали, сейчас выводят на рынок. В принципе, очевидно, что им-то нужно выходить не на конечного клиента, а на структуры, которые занимаются строительством коттеджей. Однако такие структуры не спешат связываться с российской ноунейм разработкой (что логично), поэтому у них задача момента развернуть какую-то базу внедрений. Для продвижения же продукта нужен сайт. Это была преамбула. А теперь сама история. У нас же в стране нельзя просто так взять и обратиться в контору, чтобы тебе сделали сайт. Сделают какую-нибудь херню (Взять, хотя бы, наш сайт, не к ночи будет помянут). Я вот довольно много сил и нервов вложил в то, чтобы рядом с нами раскормить команду сайтостроителей – и как-то все впустую – люди делают сайты, но какие-то унылые. Безыдейные продукты получаются. И вот, значит, моему товарищу потребовалось сделать работающий сайт. Про то, что делать работоспособные сайты рядовые сайтостроители не умеют Леша вкурил довольно быстро. Вопрос – что делать? Космических денег, чтобы обратиться к правильным чувакам у него нет. Да и гарантий нет. Мы вот затеяли сайт переделывать, обратились в крутую контору (defa.ru, если чо) – денег нормально отвалили, результат удручающий (там, похоже, контора в процессе распада).

Другой бы пропал. Но Леша (осознав глубину бездны), не расплакался, стал вникать в вопрос сам. Почитал, послушал вебинары, разобрался, нашел контору, выдал ей ТЗ, понял что контора не але, плюнул, пошел на фриланс, выдал им декомпозированные задачи, добился реализации. Получил сайты, любуйтесь.

Dominbox

Scobo-ihome

Sensehome

История не про то, что можно сделать хороший сайт. А про то, что если за дело берется умный человек, то можно сделать хороший сайт с первого раза. При том, что обычные люди годами делают сайты, и как делали унылое говно, так и продолжают делать.

Так же и в провайдинге. Можно годами ребутить хабы, а можно вникнуть, почему они виснут и сделать так, чтобы не висли. А можно, опять же годами ребутить. И это нравственный выбор организации – включать голову или размахивать длинным болтом.

Чуть выше, я давал описание, что должен сделать метаруководитель. Повторюсь:

- вникнуть в проблему;
- найти к ней правильный подход;
- уметь планировать. (Простраивать цепочку действий ведущих от текущего состояния к цели);
- удерживать проекты в сознании (понимать, что по какому направлении происходит, что буксует, куда проект идет, в какой точке находится);
- обеспечивать исполнение проекта (Обосновывать какие-то нужды начальству, согласовывать действия с линейным менеджментом, не давать проект утопить в волоките);
- понимать – соответствует ли результат целям и проводить коррекцию.

Теоретически, можно было бы собрать работоспособную пару. Умный человек понимает, что именно нужно делать – когда решение есть и оно предположительно правильно, а довести до реализации может другой человек – человек энергичный, у которого обязательно наличествует "так называемая практическая сметка плюс, так называемый здравый смысл". (с)

На практике... очень сложна операция переноса видения из одной головы в другую. Хотя... черт его знает. По-настоящему умных людей я встречаю довольно редко. Я уже выше жаловался. "В принципе правильные решения, оказываются убиты ужасной реализацией" – ну так вот повторю это еще раз. Я может быть не гений, но какие-то простые вещи придумать могу. Дальше я это спускаю на подразделение – вроде все разжевываю, что зачем, почему. А на выходе зачастую получается – "Это Бог так захотел. Даже не суйся – разбираться бесполезно. Надо исполнять высшую волю". То есть. Или значит, нужно как-то качать скилы по растолковыванию людям целей проектов. Или искать/растить пресловутых метаруководителей – людей, у которых есть правильное видение, и которые в состоянии сами проект провести от начала до конца. Второе – соблазнительней.

Есть еще такая точка зрения. А давайте мы сделаем отдел развития. Будут у нас, значит, энергичные и дисциплинированные люди крутить всякие колесики, а будут еще отдельно сидеть люди умные (отдельно, чтобы своим раздолбайством не убивали дисциплину), которые будут новые продукты разрабатывать, анализировать эти колесики на адекватность ситуации, от чего дела у конторы будут идти все лучше и лучше.

Не отрицая принципиальную жизнеспособность концепции, хочу обратить внимания на два

обстоятельства, осложняющие практическую реализацию.

Во-первых. Как я уже несколько раз говорил выше – мало понять, что нужно изменить – нужно еще и изменить. Это значит, что нужно транслировать правильное понимание на операционные подразделения. Они, конечно, могут нововведения принять с восторгом. А может получиться и не так. Приведу в качестве примера, жизненную историю, которая произошла с одним нашим товарищем по форуму. Руководил он отделом развития, в одном крупном телекоме. Его оценка ситуации такова: «На принципиальную проработку решения уходит неделя, на шлифовку решения, включая макеты и промо, уходит еще месяц, на внедрение решения в практику организации тратится в лучшем случае год. При прямой поддержке генерального и финика».

[Нюансы стагнации. Переработанная версия доклада]

Побился он побился, плюнул и ушел в совсем другое место.

Во-вторых. К сожалению, с умными людьми тоже все не так просто. Мало того, что их мало, мало того что культурная деградация общества сурово проредила и без того небольшой процент. Так умные люди, такие ссуки, что они не занимаются задачами, если они им не интересны. Как говорится, и один человек может привести коня к водопою, но даже десять человек не могут заставить его пить. Интерес же рождается из близости к проблематике. Человеку не интересно решать проблемы людей, на которых ему доабстракции. Увы. И, кроме того, если мы говорим об оптимизации, то очень часто правильное решение не рождается само по себе, из абстрактного ознакомления – чтобы что-то понять нужно погрузиться в контекст. Отдаленность же группы развития от группы эксплуатации и не желание группы развития погружаться в контекст, приводит к тому, что даже если решение и выдается, то оно оказывается эльфийским.

Одна-две неудачные попытки и операционные сотрудники резко теряют уважение и начинают относиться с отвращением к любым идеям с той стороны, не вникая.

Как-то так.

И вот тут-то мы подходим к важному промежуточному выводу.

Метаруководитель беспомощен сам по себе. В любом случае он должен опираться на работоспособную организацию (менеджеров и ядро специалистов).