

Вадим Тян

Я – интeрим

Карьера менеджера 40+

**Как найти эффективных управляющих
для решения сложных задач бизнеса**



ЛЮБАВИЧ

Вадим Тян
Я – интерим

«Издательские решения»

2020

Тян В.

Я – интерим / В. Тян — «Издательские решения», 2020

ISBN 978-5-4498-5101-7

Не секрет, что управленцы 40+ испытывают серьезное давление со стороны рынка труда. С другой стороны, бизнес находится в постоянном поиске эффективных менеджеров для решения сложных задач. Интерим-менеджмент — крайне успешная и широко распространенная в мире форма решения обеих проблем — практически не известен в России. Книга будет интересна менеджерам, озабоченным вариантами продолжения карьеры, сотрудникам HR-отделов, собственникам среднего и крупного бизнеса, руководителям всех уровней.

ISBN 978-5-4498-5101-7

© Тян В., 2020

© Издательские решения, 2020

Содержание

Предисловие	6
Глава 1.	8
Глава 2.	11
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Я – интерим

Карьера менеджера 40+. Как найти эффективных управляющих для решения сложных задач бизнеса

Вадим Тян

Иллюстратор Вячеслав Шилов

© Вадим Тян, 2020

© Вячеслав Шилов, иллюстрации, 2020

ISBN 978-5-4498-5101-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Книга представляет собой сборник статей и постов автора, объединенных темой интерим-менеджмента. Нового для российского бизнеса направления по решению управленческих задач и развития карьеры менеджеров 40+.

Не секрет, что возрастные управленцы сталкиваются со сложностями в развитии карьеры. С другой стороны, бизнес находится в постоянном поиске эффективных менеджеров для решения сложных насущных задач. Интерим-менеджмент – крайне успешная и широко распространенная в мире форма решения обеих проблем – практически не известен в России.

Аудитория порядка 1 млн. потенциальных читателей. Это менеджеры 40+, озабоченные вариантами продолжения карьеры, сотрудники HR-отделов, занимающиеся подбором управленческих кадров, собственники и акционеры среднего и крупного бизнеса. Руководители всех уровней.

Книг по данной теме в РФ нет. Переводных изданий также нет.

Предисловие

Ни в коем случае не претендую на оригинальность сюжета, новизну идей, терминов или открытия. Я просто хочу, чтобы как можно больше предпринимателей, директоров и HR узнали о такой замечательной профессии – интерим. И, если после прочтения этой книги, хоть один собственник или управляющий скажет своему рекрутеру: «Мне кажется, нам нужен интерим!», я буду считать свою миссию выполненной. С одной стороны, бизнес озабочен поиском управленцев, способных решить его насущные задачи. Новые и не очень вызовы. Проекты развития, систематизации, цифровизации и многие другие. Ищут они и не могут найти. Одновременно с этим, множество опытных и квалифицированных специалистов оказались за бортом по причине возраста. Да. Невозможно отрицать этот факт. Для сортировки резюме поступающих на образовавшуюся вакансию сотрудники кадровых служб включают ряд фильтров. И один из них – возрастной. Самые опытные и умелые «летят в корзину» даже без прочтения. Да еще наши многомудрые законодатели решили помочь этой категории работников и придумали закон о защите предпенсионеров. Прямо все по Черномырдину Виктору Степановичу. «Хотели как лучше, а получилось как всегда». Теперь работодатели стараются как можно быстрее избавиться от 45—50-летних и на работу не брать. Ибо потом не уволишь. А ведь есть способ решить обе проблемы разом. И не просто свежая идея. А проверенный временем, имеющий длинную и успешную историю опыт. Имя ему – Интерим. Книжка эта не имеет жесткой повествовательной линии. Это, скорее, сборник статей, мыслей, отрывков из обучающих материалов, созданных во время работы с разными трудовыми коллективами. Навешанных множеством прочтенных книг, периодики, мнений и дискуссий. И, конечно, личным опытом, проверенным на десятках проектов. Все это было полезно не только мне лично. Но и тем, с кем пришлось пройти достаточно долгий и продуктивный путь в качестве коммерческого управляющего разными бизнесами. Денежная мотивация, конечно, очень важна. Но самой приятной похвалой руководителю являются отзывы уже давно не зависящих от тебя людей, которые говорят: «спасибо, было не просто, но, если будет такая необходимость, зовите. Мы с удовольствием поработали бы под Вашим руководством еще». Может быть, собранные вместе, эти страницы принесут пользу и тем, с кем работать не довелось. В книге нет описания технических, образовательных навыков и знаний, требуемых для специализации менеджера. Их много. Была бы не книга, а энциклопедия. Больше внимания уделено некоторым soft skills, характерным для интерим-проектов. Они в принципе важны для любого управленца, но в условиях именно этих проектов имеют особую ценность. Также в повествование включены некоторые байки и анекдоты. Не из-за погони за оригинальностью. Просто считаю, что даже в самых серьезных случаях нужно ко всему относиться с иронией. И, прежде всего, к себе. Этим вызвано и соавторство с замечательным художником-карикатуристом Вячеславом Шиловым. Он широко известен в мире этого жанра. Надеюсь, его работы понравятся и Вам. В предисловии принято благодарить тех, кто принял участие в создании книги. Конечно, прежде всего я благодарен своей семье, которая терпела мое постоянное отсутствие, связанные с этим неудобства. Мое занудство и, что уж там греха таить, регулярную доставку «работы на дом». Я очень благодарен тем, кто помог мне получить опыт. Самый разнообразный. Отдельное спасибо коллегам, которые помогли с редакцией и дали ценные советы по корректировкам.

«И, в заключение, курьёзная новость. Рыбаки под Калининградом утопили экскаватор, которым они ловили рыбу! Господи, как же скудно я живу...»

Вы вдруг поняли, что устали от рутины, что можете гораздо больше. Что хотите свои уникальные опыт и знания использовать во благо отважных предпринимателей и собственни-

ков многочисленных бизнесов, которые нуждаются в этом, как в свежем воздухе. Или просто ушли с работы, которая уже опостылела. Или, наоборот, Вас ушли. Не потому, что Вы плохой управленец. Скорее, наоборот. Но акционерам стало с Вами очень некомфортно. Не важно. Важно только то, что Вы теперь опять на перекрестке судьбы. И вот, утоляя жажду знаний, на страницах книги, делового журнала, или, скорее всего, интернета, натываетесь на новый термин – ИНТЕРИМ.



Первая статья, вторая, материалы конференции, отчет Британской или Немецкой ассоциаций, и становится понятно – вот оно! Я действительно хочу быть ИНТЕРИМОМ! Если так, то эта книга для Вас. А еще для собственников бизнеса, для HR, подбирающих специалистов высокой квалификации с целью решения сложных задач. И для любопытных менеджеров-управленцев, которые найдут время, чтобы узнать еще одну точку зрения на все те же вечные проблемы.

Глава 1. Кто такой интерим?

– *Коленька, а кем вы работаете?*

– *Слесарем.*

– *О, это, должно быть, безумно интересно! Все эти ваши рашипили, керны, штихели, фланцевые притирки, резьба под муфту, стопорение калибровочным шпунтом! Знаете, я в этом ничего не понимаю.*

Прежде всего, определитесь. Надо это Вам или нет. Работа в найме понятнее работодателю и спокойнее для Вас. В разы спокойнее. Кроме того, целенаправленно этой профессии не учат. Нигде. Нет ни базовых вузов, ни дополнительного бизнес-образования. Нет даже «историй успеха» от «гуру» профессии. ИНТЕРИМ. Новое слово в бизнесе. Не новое, конечно. С достаточно давней историей. С 70-х годов 20 века. Прочитую определение, приведенное в статье Сергея Валерьевича Елисеева (президента Союза независимых экспертов и интерим-менеджеров, члена Экспертного совета по корпоративному управлению Института экономики РАН, Руководителя подкомитета по корпоративному управлению и конкурентной политике Московской ТПП) [6]: «Интерим – происходит от латинского „ad interem“ – временно исполнять обязанности. Интерим-менеджмент (по определению Британской Ассоциации Временных Управляющих) – это оперативное практическое решение бизнес-проблем путем привлечения опытных высококлассных руководителей высшего звена на короткий срок. Характеристики „временный“ или „промежуточный“ ровным счетом ничего не говорят о реальном функционале и назначении интерим-менеджера». Российская ассоциация интеримов – упомянутый уже Союз независимых экспертов и интерим менеджеров- дает более понятное в нашем контексте определение: «Интерим-менеджмент – срочное практическое решение задач развития или проблем организации путем привлечения (в оргструктуру) опытных высококвалифицированных руководителей высшего звена на срок интерим-проекта (обычно 6—18 месяцев)» [5]. Интерим-менеджер – это не консультант, который рекомендует, что нужно было бы сделать для решения проблемы или достижения цели, вместо этого он решает внутри компании конкретные управленческие задачи в сжатые сроки. Он входит в структуру оперативного управления и покидает организацию после достижения целей проекта временного управления. Интерим-менеджер отвечает за достижение результатов и не участвует во внутривнутриполитических процессах, ориентированных на долгое и успешное „пребывание в должности“. Аутсорсинг и шеринг привели к тому, что бухгалтерия, логистика и представительский автомобиль уже без особых внутренних терзаний передаются сторонним исполнителям или прокатным компаниям. Но как быть с более сложными материями? Например, с бизнес-решениями? Когда нужна дополнительная внешняя компетенция? Для упрощения можно представить сложившуюся на этом рынке картину следующим образом: Консультант. Поможет найти некие решения. Но исполнять их нужно самостоятельно. И ответственность полностью на заказчике. Консультант, конечно, посмотрит, что вышло. Но он дал совет. А уж способ реализации, как и в какой мере Вы данным советом воспользовались, – только Ваша проблема. Независимый Директор. Во-первых, далеко не каждый бизнес на это готов. А обязаны вообще только Акционерные Общества. И то совсем не все. Да, Независимый Директор уже на борту. Уже несет ответственность за свои решения. Но в операционном управлении далеко не всегда участвует. И, наконец, Интерим. Имеет большой опыт решения подобных задач, нацелен на исполнение проекта. В рамках проекта несет за него ответственность. Ищет решения. Делает САМ. Не в одиночку, конечно, вместе со штатными менеджерами, но каждый день он на работе. Полностью погружен в компанию по самые уши. И уходит после его завершения. Различия между интеримом

и консультантом, конечно, гораздо глубже, чем просто: „один советует, что делать, а другой делает то, что советует“. И тот и другой сначала проводят экспертизу. Диагностику. Выявляется часть условий, задач. Появляются стартовые решения и первичный план их реализации. Для консультанта этот план и решения являются и первичными, и окончательными. А для интерима это только начало. Так как первичные рекомендации это всегда ГИПОТЕЗА, которую нужно проверить на практике и править. Править в сторону пользы для клиента. Зачастую заказчик и консультант имеют разные представления о сути задач и путях их решения. Разницу в терминологии еще можно преодолеть. А разницу в отношении уже сложно. Имеет значение и отличие корпоративных культур между большой консалтинговой компанией, например, и фирмой-заказчиком. Реализация решений может тормозиться не очевидными для консультанта условиями. Некоторые особенности корпоративной среды или бюрократических цепочек при внешнем исследовании не видны и не очевидны. Работая внутри компании, интерим имеет возможность увидеть рабочие процессы и процедуры полностью. От начала и до конца. Он может понять первоисточники возникших проблем. И решать не следствия, а реальные причины. Мало того, становятся понятны риски и источники возможных новых проблем. И появляются решения для их превентивного устранения или минимизации. Что для внешнего консалтинга часто невозможно. Такое взаимодействие очень значимо поднимает уровень доверия между сторонами. Активность интерима не только „тушит пожары“, но предвосхищает будущие потребности. И это очень ценно. Интерим – многостаночник. Это и стратег, и аналитик, и тренер, и ментор, и коуч. Для достижения цели приходится быть одновременно во всех этих ролях. Выше гибкость. Консультант дал некий роуд-мэп. Подразумевается жесткое следование плану. Не выполняется это условие – снижается степень ответственности консультанта за полученный результат. Интерим правит план действий вместе с заказчиком немедленно, по ходу возникновения новых вводных. Параметры исполнения задачи от этого не зависят. И степень ответственности перед заказчиком тоже. И что тут греха таить, часто мы наблюдаем разницу в финансовых целях консультанта и компании. Консультант продает знания в единицу времени. Интерим в своем финансовом интересе привязан к конечному результату. Ему не нужно стремиться к увеличению количества часов или дополнительных услуг. Мало того, его цель – максимум результата за минимум времени. Результата измеримого. Именно эта нацеленность на прибыльность компании-заказчика прежде всего и дает большую рентабельность для обеих сторон. Кроме того, сотрудничество с консультантом вызывает у клиента вопросы, связанные с прозрачностью этого процесса. Сколько часов или дней реально тратится на ту или иную задачу, на каком этапе находится консультант, для заказчика не ясно. А интерим всегда рядом. Процесс полностью подконтролен. По данным, приведенным Анастасией Каримовой в статье „Топ на час“ издания „Коммерсантъ“ [4], „Статистика Interim Management Association показывает, что 29% всех случаев привлечения временных управляющих относится к управлению бизнес-проектами или программами. По 26% приходится на быструю оптимизацию бизнеса или на устранение-закрытие внезапно возникшей бреши в бизнес-структуре“. Там же приведена статистика привлечения интеримов кадровыми агентствами на Западе: „По мнению Люка Джонса, интерим-менеджеров в России единицы. В то же время в западных странах наем интеримов в крупных хедхантинговых компаниях может составлять 50% всех заказов. Джонс связывает это с тем, что западные работодатели любят схему работы с временными сотрудниками за ее гибкость. Скажем, во Франции и Германии уволить штатного работника не так-то просто“. Это, конечно, не единственная причина популярности данной формы сотрудничества с данным типом специалистов. Основной мотив: „Большой результат по сравнению со штатными специалистами за то же время“. Рассматривать интеримов только как кризис-менеджеров тоже неправильно. Из той же статьи: „В истории развития любой компании наступает момент, когда существование на текущей ступени равносильно стагнации“, – говорит Юлия Смирнова, начальник департамента по развитию бизнеса компании „Империя кадров“. В такой момент

акционеры компании могут привлечь интерима, чтобы встряхнуть предприятие. Это не анти-кризисные менеджеры, ведь речь идет о выходе компании на новый уровень, и это не всегда прыжок из ямы».



Глава 2. Что нужно интериму?

– Сёма, как это получается, что Шлемензон взял тебя в компаньоны? У тебя же денег ни гроша! – Ну да, всё правильно: у него есть деньги, зато у меня есть опыт. – Сёма, я тебя умоляю: скоро у тебя будут деньги, а у него – опыт.

Опыт нужен. Разнообразный. Возраст менее 40 в этом бизнесе – реальная преграда. Помимо опыта рабочего, требуется накопить опыт житейский. Навык общения с огромным количеством сложных людей. Побывать во многих «дружных» серпентариях, стаях и, если повезет, в профессиональных командах. Опыт желателен разносторонний. Для этого нужно постараться поработать в разных направлениях, в разных отраслях. Освоить придется не одну конкретную сферу деятельности, но и все, что с ней соприкасается. Резюме будет выглядеть как лоскутное одеяло. То, что обычным рекрутерам кажется проблемой, для интерима большой плюс. Вообще, с точки зрения не очень опытных HR, интерим это полное и абсолютное безобразие. Год здесь, год там, разные бизнесы. Летун какой-то, а не менеджер. Судя по занимаемым должностям и образованию, полная «Over» -квалификация для обычных запросов работодателей. Ну зачем ему с такими дипломами и опытом проблемы среднего предприятия? Соскучится. Сплошные риски. Тем более, что перед кадровиками не ставят обычно задач по решению бизнес-проблемы. У них – задача заполнения вакантной штатной единицы. Без расшифровки. Необходимо иметь личный опыт провалов. Это важно. Без пережитых лично негативных эмоций сложно осознать составляющие успеха. Это даже удивительно. Но, несмотря на множество мотивирующих примеров преодоления неудач, отказов, провалов из биографий великих политиков, ученых, писателей и бизнесменов, эта тема (провалы и ошибки управляющих) тщательно избегается в бизнес-литературе, темах тренингов и обучений. Разве что затрагивается в ракурсе мотивации подчиненных. А ведь это неизбежный спутник в карьере любого менеджера. Реакция на неудачу может быть конструктивной и деструктивной. Конструктивная заставляет искать среди причин те, на которые можно было повлиять. Анализировать их. Повышать свою готовность противостоять им. Да, в результате меньше стремления к молодецким наскокам, больше внимания к деталям. Больше времени на подготовку, планирование. Деструктивная направлена на самого себя. Либо на окружающих. В любом раскладе не приводит к накоплению опыта. Обвинил самого себя и расклеился. Или нашел виноватых среди других (значит, анализ негативного опыта лично для себя и не нужен), либо вообще проигнорировал. Забыл. Сделал вид, что не было этого. Достаточно распространенная, между прочим, реакция. Очень удобная.



Российский специалист по психологии стресса Ю. В. Щербатых [34] ввел специальные термины для разделения разной реакции на негативный опыт. «Удачник» и «неудачник». А для первых даже создал «свод правил»:

- Нет поражений. Есть обратная связь от событий.
- Не бежать от... А двигаться к...
- Фиксироваться не на проблемах, а на ресурсах достижения успеха.
- Фиксироваться не на прошлом, а на будущем.
- Во всем искать рациональное зерно.

Да, иногда неудачи являются составной частью профессии. Таких профессий много. От ученого экспериментатора до оператора по «холодным» звонкам. Но, тут есть ободряющий закон перехода «количества в качество». К сожалению, ошибка менеджера очень дорого стоит. И для компании, и для него лично. И чем выше твоя позиция, тем дороже каждое решение. Конечно, это напрягает. По этой причине свою «коллекцию косяков» желательно набрать в начале карьеры. С наименьшей стоимостью ошибки.

Мне лично в первый раз довелось стать генеральным директором производственной компании в 28 лет. Небольшое производство. Около ста человек штатного состава. Сколько я наворотил за тот год разных глупостей, до сих пор вспоминаю. Ни навыков тогда не было, ни соответствующего образования, ни, что даже более важно, житейского опыта. Только энергия, энтузиазм и желание достичь цели. Я очень благодарен собственнику того предприятия. Он дал мне возможность сделать реальный рывок в становлении в роли управленца. А через несколько лет после моего ухода позвал к себе обратно. Значит, не одними ошибками был знаменателен тот год для нас обоих.

Дорогой Дедушка Мороз! Не спешి выбрасывать мое письмо, это – не спам, а реальная возможность заработать...



Не рекламирую антидепрессанты и успокоительные. Но ссылочку на фармакологический справочник в конце книги я, на всякий случай, оставил. [21]

Поиск контракта – особый период в жизни ИНТЕРИМА. Хорошо, если пресловутое «сарафанное радио» подкинуло тебе новые возможности. Или один из старых клиентов высказал готовность сделать новый проект. Но, по известному закону, все предложения поступили именно тогда, когда ты уже начал предыдущий. А сейчас они уже не актуальны. И за год о тебе забыли. И опять приходится садиться за ноутбук реанимировать связи и контакты. И некоторые HR делают вид, что понимают, о чем речь, но очевидно, что не понимают абсолютно. Другие раздраженно и честно сообщают, что совершенно ничего не ясно. Тренинги какие? Фасилитации? Стратегические сессии? Нет? Тогда что это вообще такое? Собственники с крайним сомнением выслушивают, вежливо посылают и дивятся новым формам извращений в мире современного бизнеса. Они еще от ЕВІТ-ды и взвешенных показателей не отошли, а тут ИНТЕРИМ, прости господи... Пустить в свой огород? А завтра он придет к конкуренту и все выложит? Да и вообще – боязно. Лучше в штат. Кого-нибудь подешевле. Главное – не раздражаться самому. Эти встречи носят еще и образовательный характер. Еще кто-то узнает, что есть и такая форма развития бизнеса. Когда в компанию приходит специалист высокой квалификации и с большим опытом, выстраивает бизнес-процессы, преодолевает сопротивление, учит персонал передовым технологиям, передает в управление линейному менеджменту и уходит. А главное – приносит результат, к которому без него шли бы пару-тройку лет. А он обеспечивает его за 6 месяцев. Результат, измеримый в деньгах. Ощутимый и понятный. В отличие от разного рода танцев с бубнами всевозможных «консалтинговых» и «тренинго-мотивирующих» псевдо «коучей», итогом деятельности которых, в лучшем случае, бывает «Как здорово, что все мы здесь сегодня собрались» ... Практически всем маркетологам и не только, известен пример перехода к реальной цели через пример «покупка дрели». Первый уровень – нужна дрель. Второй уровень – нужна не дрель, а отверстие в стене. Третий – нужно даже не отверстие в стене, а картина, которая будет повешена на стене. И у самых продвинутых – уровень четвертый – требуются эмоции, которые вызовет висящая на стене картина. С поиском персонала аналогичная история. Собственник вызвал HR и поставил задачу по поиску нового коммерческого директора. Мудрый HR, прежде чем бежать и искать, задаст кучу вопросов. И главными из них будут не планируемый оклад и список требований. Главный, и неоднократный, вопрос: «ЗАЧЕМ?»

Зачем на самом деле? Что такого должен сделать новый управленец, чего не смог сделать предыдущий? Чем конкретнее, тем лучше. Новый Коммерческий директор, это первый уровень. Аналогично дрели. Нужен не он. Нужен возврат к прежнему уровню доходов, которые сокращаются, несмотря на рост оборота. Но это только второй уровень. Третий – нужны новые

решения и их реализация. Решения, которые дадут устойчивое развитие, импульс к новым возможностям роста компании. И четвертый – нужно избавить владельца от опасений или даже страхов, что вот-вот все рухнет. Согласитесь, что это даст совсем иной портрет потенциального кандидата. Не просто «опыт управления не менее 5 лет» и «личные продажи». Причем последнее – абсолютно бестолковое шаблонное требование – отпадет само собой.



Эксперт – это человек, который совершил все возможные ошибки в очень узкой специальности. Нильс Бор

В качестве одного из методов поиска контракта читаю, время от времени, объявления о вакансиях на Топовые позиции. Ищут директоров. Генеральных, коммерческих, операционных, по продажам. «Только со знанием закона о Гос. Закупках». «Исключительно с опытом работы на рынке стальных труб». «С опытом FMCG не обращаться». «Только с опытом продаж сбитня и кваса».



Хочется спросить тех, кто составлял эти заявки: «Вам кого?». Вы технолога на производство ищите? Юриста для корректировки договоров? Неужели Вы думаете, что успешный кандидат с многолетним опытом генерального, коммерческого директора не в состоянии за неделю совладать с 30 страницами текста закона, комментария к нему и освоить его? Напишите сами особенности рынка труб и сбитней. Получится 10 страниц от силы. А скорее всего 2—3!!! Уровень учащегося 5 класса средней школы. Вот и получаете в итоге «говорящих пиджаков»

и бездарей, кочующих из одной компании в другую без результатов, но каждый раз с повышением. Зато из отрасли. «Готовый специалист». Жизнь столкнула с очень эффективным руководителем отдела персонала. Она никогда не спрашивала пол, возраст, рынок. Первый вопрос всегда был: «Тебе какой типаж нужен, как кто?». И процент правильно подобранных кандидатов, принятых и успешно работающих, был у нее максимальным...

От нового руководителя, как правило, ждут эффективных новаций. А интенсивный и экстенсивный пути развития требуют абсолютно разных лидерских типажей. Научный анализ инновационности, как известно, основан преимущественно на исследовании личностных характеристик субъекта. Эмоциональной, когнитивной и мотивационной составляющих. Создано несколько близких по содержанию типологий участников процесса инноваций. Мне нравится «адаптационно-инновационная» теория [Kirton, 1984] [8]. Несмотря на то, что сама теория создана еще в 80-х годах в США, издания книги «Adaption-Innovation» на русском я не нашел. Но ссылок на эту модель предостаточно. Например, их можно найти в популярном издании Кристенсен, Ферр, Даер: «Создавая инновации» [16]. В соответствии с данной теорией, каждый субъект находится на определенной отметке шкалы «Адаптер – Инноватор». Адаптер дисциплинирован, методичен. Склонен к исполнению рутинных функций. Не склонен к риску. Ищет решения в понятных алгоритмах. Путает цели и средства. Зато хорошо выстраивает долгосрочные отношения. Усиливает кооперацию и взаимодействие в группе. Стремится к стабильности. Чувствителен к давлению «сверху». Конформист. Не любит перемен. Предпочитает постепенные изменения. Зато хорошо строит фундамент, опору для новшеств. Эффективен в управлении действующими структурами, но теряется в кризисные периоды. Инноватор склонен рутину делегировать другим. Выглядит иногда непоследовательным, недисциплинированным. Ищет проблемные зоны и новые для них решения. Мало чувствителен к другим людям. Готов «расшатать» группу для ускорения перемен. Не чувствителен к общественному мнению. Не боится кризисов. Воспринимает их как личный вызов. По данной шкале ИНТЕРИМ, конечно, ближе к Инноватору. А для штатного менеджера нужно больше Адаптера. В жизни происходит иначе. На роль преобразователя берут Адаптеров. В штат. Так понятнее и для HR, и для собственников. А потом меняют на нового Адаптера. И опять ждут неведомого чуда. Теряя время, силы, ломая карьеры хорошим, в принципе, менеджерам. Либо наоборот. Берут Инноватора на экстенсивный прирост, а потом всеми силами стараются от него избавиться, так как с ним сложно и хлопотно. Для каждой задачи нужен свой инструмент. И совсем не обязательно приобретать его насовсем. Можно напрокат. Живем в эпоху экономики «шеринга», а?

Врач сказал:

– Фима, хорошая новость – это то, что я могу избавить тебя от твоих головных болей. Плохая новость – это то, что для этого потребуется кастрация. У тебя очень редкое состояние, из-за которого твои яички давят на нижний отдел позвоночника, и это давление вызывает у тебя жуткую головную боль. Единственный способ снизить это давление – удаление яичек.

Фима был в отчаянии. Ему даже жить расхотелось. Но выбора не было, и он согласился пойти под нож...

Когда он вышел из больницы, впервые за 20 лет его не терзала головная боль, но его не покидало сожаление об утраченной части самого себя. Но потом он решил, что нужно начать новую жизнь. Он увидел магазин мужской одежды и подумал: «А не купить ли мне новый костюм?».

Он вошёл в магазин и сказал продавцу:

– Мне нужен костюм.

Пожилый продавец смерил его быстрым взглядом и сказал:
– Так... Рост 174.
Фима рассмеялся:
– Верно, откуда вы знаете?
– 60 лет в бизнесе!
Фима примерил костюм, – он был впору...
Пока Фима любовался собой в зеркале, продавец спросил:
– Как насчёт новой рубашки?
Фима подумал и согласился...
Продавец взглянул на Фиму и сказал:
– Так. 34 рукав и 16 с половиной шея.
И вновь Фима удивился:
– Верно, откуда вы знаете?
– 60 лет в бизнесе!
Фима примерил рубашку, и она сидела великолепно!
Когда Фима поправлял перед зеркалом воротничок, продавец спросил:
– Может быть, вам нужны новые ботинки?
Фиме понравилась эта мысль. Продавец взглянул на Фиму и сказал:
– Так... 9— $\frac{1}{2}$ E».
Фима был потрясён:
– Верно, откуда вы знаете?
– 60 лет в бизнесе!
Фима примерил ботинки, и они ему подошли.
Фима прошёлся по магазину, и продавец спросил:
– А нижнее бельё?
Фима подумал и согласился...
Продавец сделал шаг назад, смерил взглядом талию Фимы и сказал:
– Так... Размер 36.
Фима расхохотался:
– Ха-ха! Вот я вас и поймал! Я с восемнадцати лет ношу 34-й!
Продавец покачал головой:
– Вы не можете носить 34-й. 34-й размер нижнего белья придавит ваши яички к нижнему отделу позвоночника, и у вас будет жуткая головная боль.

Обычно, сталкиваясь с проблемой собственного здоровья, люди идут к врачу. Некоторые, конечно, затягивают этот процесс неимоверно. Сначала просто терпят. Потом идут к шаману. Потом, когда неудобства становятся невыносимыми, бегут в поликлинику. А там, уже как сложилось. Может быть, успеют помочь. А может быть и нет. Вот что реально мешало обратиться вовремя и спасти зуб, почку или даже жизнь? Разные причины. Всевозможные страхи, нехватка времени, стыд... Всякая проблема в собственном бизнесе – как геморрой. Ни самому посмотреть, ни другим показать. Неловко как-то к проктологу. Вот и мучаются. Стыдно признаться себе и окружающим, что столкнулся с задачей, которую не можешь решить самостоятельно. Так и не нужно! Для этого есть специально обученные люди! Вы не лезете менять шаровый кран у себя в квартире. Вызываете водопроводчика. Он учился этому в училище два года. А интерим копил и совершенствовал свои навыки двадцать лет. У Вас, уважаемые собственники бизнеса, может быть, и не было времени читать каждый день литературу по множеству аспектов управления. У Вас, естественно, не было возможностей вникнуть в другие сферы бизнеса и сравнить полученные навыки со своей «полянкой». И конечно, деловой круг обще-

ния был органично ограничен теми людьми, с которыми работали и работаете в настоящее время. В рамках своей сферы, своего родного предприятия. А интерим учился, читал, сравнивал, набирал и осваивал разнообразные навыки. Именно затем, чтобы быть полезным для Вас. Для того, чтобы помогать в решении задач и вызовов, с которыми Вы столкнулись впервые.



Откуда столько внутренних мучений и сомнений? Звать, не звать. Стыдно признаться, что не можете сами? А перед кем? И в чем заключается этот стыд? Вам же не стыдно перед водопроводчиком? Или автослесарем? Обращаясь к консультанту, нанимая независимого директора или интерима, Вы обращаетесь прежде всего к мастеру для решения конкретных проблем. Если не нравится лично этот мастер, есть возможность выбрать другого. Но не занимайтесь самолечением. Это может очень дорого стоить.

Надо понимать, что на конкурсе мокрых маечек побеждает совсем не тот, у кого майка самая красивая или самая мокрая.

Внезапно, когда уже теряешь терпение, появляется реальный запрос. И это первая ловушка предстоящего квеста. Запрос НИКОГДА не соответствует реальной проблеме. Вас не хотят обидеть или намеренно ввести в заблуждение. Это не проверка на сообразительность. Это жизнь. Доктор Хаус прав. Люди врут. Об этом сняты фильмы и сериалы, написаны сотни книг, опубликованы тысячи научных статей и даже проведены реальные исследования. В нашем случае основных и очевидных причин начального уровня две. Простая – заказчики сами не разобрались. Достаточно сложно сопоставить свои чувства, ощущения и найти истинный их первоисточник. Вам не нужно немедленно срываться с места и решать проблему «слабых менеджеров отдела продаж». Нужно понять, что именно бесит собственника компании. Что не дает ему спать по ночам. И искать решение, исходя из этого, а не со слов делегированных для общения с Вами посредников. Например, проблема потери контроля. Бизнес вырос. Появилось множество служб, отделов, департаментов. Как бы отвечающих за них менеджеров. Но реального делегирования нет. Собственник пытается все решения пропускать через себя. По привычке. Ему кажется, что некому доверять. Количество входящей и исходящей информации таково, что он уже начинает путаться во взаимосвязях. В приемной очередь из ожидающих высочайшего вердикта «управленцев». Все происходит дико медленно. А Вам скажут, что это проблема на уровне руководителей отделов. «Они не могут ничего решить». «Они не могут договориться между собой». «Они не могут ничего путного придумать». «Развели бардак». Вторая причина гораздо сложнее – может быть, даже разобрались, но боятся сами себе признаться. Это трудно, конечно. Человек построил бизнес на миллиард. У него ЭГО. Как

он может признать, что у него не эффективная структура, устаревшая бизнес модель и прочее. Этого быть не может. Виноваты все, но не основатель. Это нормально. Обычная болезнь роста. Но не для него. Это для Вас понятно. А он болеет впервые. Но, чтобы излечиться, нужно желание пациента. Пробуйте наладить мосты коммуникации. Если не удастся найти общий язык с заказчиком по поводу формулировки конечной цели, не беритесь за проект. Критерии этой самой цели и параметры ее достижения должны быть одинаково понимаемы обеими сторонами. Книга книг. Библия. История самостоятельного существования человечества начинается с двойной лжи. Бог обещал, что если люди попробуют запретный плод, то умрут в тот же день. Ева солгала и вкусила яблоко в Эдеме. Никто за смертью не упал.



Лгут не только люди. Мне кажется, что даже мимикрию и поведение насекомых можно считать проявлением лжи. А уж что говорить о животных с социальной структурой. Там это распространено повсеместно. Чем выше социализация, тем больше фальши. И человек, конечно, вершина развития этого явления. «Психология лжи» П. Экмана и сериал «Обмани меня» знакомы миллионам. Его персонаж, профессор Кэлл Лайтман говорит, что люди лгут три раза каждые 10 минут. И это основано на реальном исследовании Роберта Фельдмана из Массачусетского университета. Гораздо менее популярного сериала известны труды Джона Рейда, Джеймса А. Матте, Натана Гордона и других исследователей феномена лжи. В целях экономии времени я советую прочесть книгу Евгения Спирицы «Психология лжи и обмана. Как распознать лжеца» [28]. Там обо всех вышеупомянутых рассказано. А нам достаточно понимать, что ложь у человека в крови. Она позволяла выживать ему в среде чужих и себе подобных. Она была одним из факторов естественного отбора. И не надо воспринимать ее в рабочих ситуациях как личное оскорбление. Бывает, конечно. Но чаще всего это не так. Иногда она выдается «на автомате». Она может быть вольной и невольной. Она может быть вызвана недостатком информации, транслированием чужого мнения и т. д. Нужно учиться распознавать и выделять злонамеренных лжецов.

Молодая ухоженная дама на приеме у врача.

– Доктор, мой муж шаркает ногами.

– Сколько ему лет?

– Восемьдесят.

– Так чего же Вы от меня хотите?

– Я хочу, чтобы он не шаркал ногами.

Как хорошо, когда заказчик знает, чего именно хочет. И еще лучше, если он об этом говорит. И не приходится тянуть из него всеми возможными способами реально желаемое.

Но, довольно часто, желаемое он тщательно скрывает даже сам от себя. И тут не ИНТЕРИМ нужен. А совсем другой специалист. Тем не менее, будем считать, что первично задачу для Вас сформулировали. Очень многое зависит от формулировки задачи. Уточню, что преимущественно я работаю с проблемами отделов продаж и закупочной логистики. Мне больше всего нравится запрос «не выполняется план продаж». Это гораздо лучше, чем просто «плохо работает отдел сбыта». Такой запрос сразу дает много вариаций. Границы поиска проблемы расширены с самого начала, и не приходится запрашивать дополнительных полномочий в соседних департаментах. И доступ к информации сразу шире. Отношение к планированию в разных компаниях может быть диаметрально противоположным. Одни считают его краеугольным камнем деятельности. Уделяют огромное внимание и значительные ресурсы. Другие, наоборот, считают делом бесполезным. И это не зависит от масштаба деятельности. Лично я знаю руководителей компаний с миллиардными оборотами, придерживающихся именно такой точки зрения. По поводу методик планирования единого мнения тоже нет. Сверху, снизу, статистически, экспертной оценкой и многие прочие. Я не предлагаю менять текущий метод планирования. Я предлагаю рассмотреть его с точки зрения всего только двух, но очень важных принципов:

– План должен быть детализирован до конкретных действий каждого исполнителя, участвующего в его реализации.

– План должен быть основан на пропускной способности самых «узких мест».

Если процесс планирования их учитывает – отлично! Но в реальной практике это бывает не часто. Рассмотрим эти принципы чуть подробнее. План продаж может быть трансформирован из денежного выражения в тонны и кубометры для склада и логистики. Из этого руководители соответствующих подразделений понимают объемы грузооборота, потребность в местах хранения, транспорте, сотрудниках. Конечно, нужно детализировать планируемый оборот в доли по товарным группам, подгруппам, ключевым артикулам. Проверить на соответствие товарным запасам и оборачиваемости складов по ним. Перевести в количество клиентов по их признакам. В наличие достаточного количества сотрудников для обработки всех этапов воронки продаж. И, везде, где возможно, – в действия. Сколько менеджер по продажам должен выполнить контактов. Сколько найти новых клиентов. Сколько выставить счетов. Сколько коммерческих предложений. Все это измеримо во времени и в деньгах. При понимании каждым своих **ДЕЙСТВИЙ**, план становится дорожной картой, а не «хотелкой» начальства. Выполнишь качественно все действия в нужном количестве, вероятность исполнения плана, а следовательно, и личного дохода будет очень даже достижимой величиной. Понимание и знание «узких мест» производственного процесса еще более важный фактор. И для тактических, и для стратегических планов компании. Узкие, слабые участки могут возникать в самом неожиданном месте. Как правило, в низких продажах винят отделы сбыта. Но при детальном рассмотрении можно обнаружить множество других «якорей». Даже скорость обработки информации сотрудниками бухгалтерии может иметь значение. Например, периодичность предоставления данных по оплаченным счетам влияет на скорость и качество дальнейшей обработки заказов. А значит, и на их общее реализованное количество в период времени. «Пропускная способность» может иметь зависимость не только от годичной сезонности. Но и колебаний уровня загрузки в течение месяца или квартала. Пример. Распространена ситуация, когда продавцы производителя «переводят дух» первые две недели после напряженного окончания предыдущего периода. Потом начинают активность. А на последней неделе делают 50% всего объема, уговаривая клиентов на дополнительные закупки, перезатаривая их склады, что приводит автоматически к простоям в начале следующего месяца. И эти «качели» бесконечны. Мало того, для выполнения плана в натуральном выражении, с учетом сроков годности и перегрузки собственных складов, недозагрузки производства, в дело вступают «ценовые акции». И все. Клиенты не покупают до очередного снижения цен. В этот момент все участники рынка «сидят» на старых запасах и уверенно ждут новой «акции». Производитель внезапно и уверенно ста-

новится заложником собственной маркетинговой политики. Кроме падения наценки, растут расходы. В пиковые периоды это оплата переработок склада, логистики, найм дополнительного транспорта по повышенной тарифной ставке и многие другие.



Определение «узких мест» это одна из самых действенных стратегий повышения общей эффективности предприятия. Постоянная задача руководителя.

Пессимистом быть выгодно. Или ты прав, или приятно удивлен...

После проведения диагностики нужно оцифровать конечную цель. Во всяком случае, крайне желательно сделать это. В отличие от бизнес-тренера, проводящего обучающие и мотивирующие мероприятия, интерим может и должен разговаривать о результате языком цифр. Это нужно и заказчику, и Вам. И как можно меньше понятий из математики «нечетких множеств» типа «ближе-дальше» или «меньше-больше». Как можно точнее в деньгах и сроках. Потом сумму поделить на два. Эффект негативного влияния внутри компании. Потом еще раз на два. Поправка на влияние внешних факторов. Итог – это то, что реально получить. Полученную цифру оценить с точки зрения ценности для заказчика. И соотнести со своим личным вознаграждением. Если Вы видите, что можете принести дополнительные 500 тысяч долларов дохода для компании, то запросить минимум пятьдесят за свое участие в проекте – более чем адекватно. Как определить целевую цифру – дело техники и опыта. Не скажу в других областях, но в продажах и закупках это вполне понятные алгоритмы. В дополнительный доход нужно вкладывать значения не только потенциальных приростов, но и экономии издержек. Например, на содержание складских излишков. Возврат инвестиций в товарный запас с низкой эффективностью, снижение ФОТ за счет перераспределения и удешевления простых операций и функций. И многие прочие параметры.



Воздействие цифр в нашей повседневной жизни неоспоримо. Я не про нумерологию. Правда, при попытке найти в интернете информацию о роли цифр в сознании человека, 99% ссылок будет именно на эту тему. Это реакция населения на неосознанное. То есть всем абсолютно ясно, что цифры имеют значение. А вот какое? Нужно хоть какое-то объяснение. Лучше всего – волшебное. Тем не менее, попробуем быть ближе к науке. Физики и лирики давно пытаются сблизить позиции. Всем известна связь математики и архитектуры. С древнейших времен. Скульптура и живопись также прочно связаны с определенными вычислениями. Еще в 1509 году появилась книга Луки Пачоли «О божественной пропорции». В ней описывались соотношения, соблюдение которых гарантировало произведению искусства красоту и гармонию. Великий Леонардо да Винчи явил собой идеальное воплощение физика и лирика в одном лице. Его «Витрувианский человек», заключенный в квадрат и окружность, – стандарт идеальной пропорции человеческого тела. «Музыка есть таинственная арифметика души; она вычисляет, сама того не подозревая» – это слова математика Г. Лейбница. И действительно, вся магия звуков, ритм, темп, музыкальный размер, полутоны и их последовательность – все подчинено математической логике. Мелодия, например, образуется только при подчинении определенным длительностям – ритму. Нет ритма, нет мелодии. Мы иногда можем угадать мелодию без тональностей, только по ритму. А ритмические измерения, применяемые в музыке, – это относительные длительности: нота целая, половинная, четвертная, восьмая, шестнадцатая, тридцать вторая. Карл Густав Юнг – швейцарский психиатр, основоположник аналитической психологии, посвятил много времени работам, связывающим через теорию чисел западную и восточную религиозные традиции. А профессор Массачусетского технологического института Эдвард Фредкин ввел термин «цифровая физика», которая в дальнейшем трансформировалась у него в «цифровую философию». Нобелевский лауреат, физик-теоретик Герард'т Хоофт рассматривает Вселенную как гигантский компьютер. Вселенная, утверждают сторонники цифровой физики, – это совокупность информации, и может быть исчислима. Вот так. А мы все о влиянии на поведение покупателя количеством знаков после запятой в ценниках на бублики.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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