Малый Бизнес. Большая игра

Автор:
Александр Высоцкий

Малый Бизнес. Большая игра

Александр Александрович Высоцкий

В этой книге описаны основные инструменты управления, которые способны избавить вашу компанию от организационного хаоса и вывести на новый уровень развития. Каждая глава содержит описание одного из инструментов управления, примеры их работы. Вы не найдете в этой книге каких-то сложнейших систем для корпораций – только практичные и простые инструменты способные вывести бизнес на новый системный уровень.

Предисловие

Эта книга не о том, как придумать гениальную идею бизнеса, а о том, как организовать работу компании, чтобы она действовала, как настоящая команда, и была способна воплотить стоящую идею. Опыт говорит, что «гениальность» идеи является бесспорным плюсом, но если вы посмотрите внимательно вокруг, то обнаружите, что большинство процветающих компаний вообще не основаны на какой-то революционной идее. Что революционного в фастфуде McDonald’s, кофейнях Starbucks, торговле продуктами питания в сетевых супермаркетах или стоматологических услугах? Конечно, в любом виде бизнеса есть свои ноу-хау, но большинство успешных компаний предоставляют своим клиентам довольно обычные продукты. Почему же тогда из сотен конкурирующих сетей фастфудов добились большого успеха всего несколько, а из сотен магазинов продуктов питания только некоторые выросли в крупные сети? В большинстве случаев секрет не в каких-то особенных ноу-хау или секретных рецептах. Он заключается в способах управления компанией.

Недавно исполнилось двадцать лет с того момента, как мы с друзьями открыли нашу первую компанию. Мы были необычайно воодушевлены идеей иметь собственный бизнес и чувствовали себя как путешественники, которые отправляются на встречу приключениям. Нам было чуть больше двадцати, за плечами – обучение в военном вузе и знание компьютерных технологий. Компьютерная индустрия тогда только начинала формироваться, и, как нам казалось тогда, наших знаний и навыков было достаточно, чтобы создать успешный бизнес. Конечно, был некоторый страх перед тем, что нас ожидает, но перспективы были заманчивы. У нас не было денег на то, чтобы купить себе оборудование для демонстрации клиентам, создать минимальный склад и выполнить другие требования официального представителя Apple в Украине. Поэтому мы решили начать с продаж пользователям и официальным дилерам всевозможных дополнительных периферийных устройств и программного обеспечения.

Поставляли «под заказ», просто брали заказы, принимали предоплату, а затем поставляли все, что требовалось. Ни о каком серьезном планировании речь вообще не шла, мы просто хватали любой заказ, на котором можно было что-то заработать. Неважно, что хотел клиент – программы для обучения детей дошкольного возраста, профессиональный сканер для издательства, портативный принтер или партию кабелей для модемов, – мы брались за любой заказ. Очень быстро мы завоевали репутацию ребят, которые могут достать все что угодно для компьютеров Apple Macintosh. Мы нашли в США подходящего поставщика – небольшую компьютерную фирму, которая для нас скупала у разных производителей все, что было нужно, и отправляла грузы. При этом из собственного оборудования у нас был только один еле живой компьютер, который годился только для того, чтобы печатать документы, факс и электрический чайник. Комнату в своем офисе нам дала компания, которая делала поставки оборудования на промышленные предприятия.

Через несколько месяцев работы по принципу «мы поставим все, что вам нужно» мы уже имели хорошие связи среди официальных дилеров и благодаря этому смогли поймать свою первую «большую рыбу». Еще не являясь официальным дилером Apple, мы купили у одного из дилеров партию компьютеров, от которых по какой-то причине отказался клиент, и продали эту партию другому официальному дилеру. При этом оплата за эти компьютеры почему-то шла из Швейцарии в Турцию за шоколадные конфеты «Хилал». Прибыль, которая была получена от этой операции, составила два компьютера, которые стали нашим основным активом и служили нам еще много лет.

Через некоторое время мы стали официальным дилером, это позволило получить новых клиентов, которыми в основном в то время были западные компании и организации, открывшие офисы в Киеве. Значительную часть своего компьютерного оборудования они привозили из-за рубежа. Компьютеры обычно были старые и плохо переносили переезд, им требовалось обслуживание и ремонт, на этом мы неплохо зарабатывали. Лазерные принтеры стоили очень дорого и часто выходили из строя, запасные части к ним стоили тоже дорого. Поэтому я просто пошел на один из киевских заводов к знакомому рабочему и за двадцать долларов заказал у него мешок запасных шестеренок к принтерам, что позволило ремонтировать их с потрясающей рентабельностью. Мои знакомые электронщики ремонтировали блоки питания к компьютерам, что позволяло не ждать месяц поставок запчастей, а решить проблему клиента быстро и заработать на этом.

Через год мы открыли собственный офис, сняв отдельное помещение в центре города. Правда, на ремонт денег не было, и мы с партнерами делали ремонт собственными руками, а офисную мебель удалось купить за бесценок на разорившемся предприятии. Денег на сигнализацию или охрану офиса тоже не было, и мы с партнерами в течение нескольких месяцев по очереди ночевали в офисе, выполняя работу сторожей. Но дела шли, через некоторое время мы начали неплохо зарабатывать на поставках систем для полиграфии, обработке видео и компьютерной анимации. Мы были необычайно воодушевлены успехом, наши доходы росли, компания начала постепенно расширяться, и у нас появились первые сотрудники. В первый же год своего официального дилерства Apple мы вышли на первое место в стране по объемам поставок оборудования. Этот момент был пиком нашего воодушевления в отношении будущего компании. Но уже тогда начали проявляться первые симптомы надвигающихся проблем.

С первого дня деятельности компании партнеры доверили мне управление, но на самом деле я понятия не имел о том, что значит управлять компанией. Мне казалось, что для этого достаточно нескольких вещей: согласия среди партнеров и сотрудников, личной компетентности и личного примера. Но когда появились первые сотрудники, я обнаружил, что необходимо еще разделить области ответственности, планировать работу и требовать исполнения.

До этого компания, по сути, была неким клубом, где каждый выбрал любимую область деятельности и самореализовывался в этой области. И это – здорово! Ведь если человек сам выбрал область деятельности, он обычно максимально

ответственно относится к ней. Посмотрите, насколько упорно может работать человек, ухаживая за собственным садом или занимаясь любимым хобби. У него не возникает вопросов, не слишком ли много он работал или не слишком ли мало он получил за эту работу. Когда человек выбирает по собственному решению дело, которым будет заниматься, он чувствует себя действительно хорошо и максимально проявляет творчество. Если он вынужден заниматься чем-то, что он сам считает лишним, ненужным, делает это по принуждению, он как минимум не будет рад работе. Его производительность тоже будет очень низкой, недаром говорят, что самая низкая производительность труда была в рабовладельческом обществе и тюрьмах. Умные родители знают, что, если заставлять ребенка мыть посуду, он со временем будет ненавидеть это все больше и больше и в лучшем случае вырастет и заведет себе домработницу, в худшем – всю жизнь у него на кухне будут скапливаться горы грязной посуды. Чтобы он мыл посуду по собственной инициативе, нужно создать у него в первую очередь желание это делать, сделать это интересной игрой, тогда и посуда будет чистой и ребенок довольным.

Руководители часто забывают, что творчество сотрудников и искреннее желание работать – это самый ценный капитал компании. Хотя нужно отметить, что скорее они не забывают, а просто не знают, как этого достичь. Ведь нужно и области ответственности точно определить, и распределить не только то, что сотрудники мечтают делать, но и всю непопулярную работу. Вот и в своей первой компьютерной компании я столкнулся с тем, что необходимо и функции точно распределить, и, как ни странно, необходимо требовать достижения результатов (сами по себе результаты могут быть как хорошими, так и плохими) как от сотрудников, так и от партнеров. При этом у меня не было никакого точного представления о том, какие вообще должны быть подразделения и функции, поэтому, пытаясь навести порядок в этой деятельности, я сталкивался с кучей проблем. А когда я пытался управлять деятельностью своих партнеров, то сталкивался с идеей «всеобщего равенства», что сводило на нет мои попытки навести порядок в их деятельности. В какой-то степени я чувствовал себя как свадебный генерал – формально есть признание как руководителя, но потребовать результат, по сути, я не могу, так как мы все равные партнеры.

Следует отметить, что к этому моменту компании было уже три года, у нас начали появляться сильные конкуренты, требовательность клиентов росла. Для того чтобы быть на уровне и развиваться, требовалось нечто большее, чем знание компьютерных технологий и желание работать. Как и в любой другой области деятельности, с развитием конкуренции снизилась прибыльность. Если в начале нашей деятельности официальная маржа при продаже компьютеров

Apple составляла 32%, то за эти годы она снизилась в четыре раза. Конечно, и спрос за это время вырос, постепенно эта техника из экзотики превратилась в популярный инструмент для полиграфии. Но для того, чтобы развиваться на этом рынке, требовалась настоящая организованность и эффективность. При этом у нас не было никакого четкого разделения обязанностей, не было никакой системы планирования и контроля исполнения планов, поэтому мы не смогли воспользоваться теми возможностями, которые давал растущий спрос, но в то же время хорошо ощущали все проблемы, которые приносил рост конкуренции.

В тот момент я в полной мере почувствовал свою несостоятельность как руководителя, работа перестала приносить мне то удовольствие, которое я получал, когда возился с компьютерами. Попытки наладить управление деятельностью приводили только к ссорам с партнерами, что в свою очередь мешало управлению сотрудниками. Эффективность работы была слишком низкой, мы теряли позиции и клиентов, хотя победы в тендерах и получение хороших контрактов позволяли нам держаться на плаву. Но я понимал, что наши дни сочтены, если не изменить способы управления компанией.

Единственная проблема, которую я тогда видел, – разногласия с партнерами, которым, как мне казалось, собственные амбиции мешали признать меня как руководителя.

Если человек некомпетентен, он не может понять, в чем на самом деле заключается источник его проблем. Поэтому он концентрирует свое внимание на какой-то выдуманной причине, что, конечно, не помогает решить проблему. Так поступает неумелый пользователь компьютера, когда, пытаясь справиться со сбоями, полностью форматирует диск и переустанавливает операционную систему. Он делает это снова и снова, но если настоящая причина сбоев компьютера – перегрев процессора или неисправность памяти, это не решит проблему. Так и мне казалось тогда, что единственный способ справиться с проблемой – это переформатировать сложившиеся отношения. В конце концов я их все-таки переформатировал, но не с тем результатом. Партнеров было трое, и, оказавшись в меньшинстве, мне пришлось уйти из компании.

В малом бизнесе распространен такой подход – если что-то не получается, сотрудник может сменить место работы или владелец может открыть новую компанию, но, как правило, в этой «новой прекрасной жизни» рано или поздно он опять столкнется с аналогичной проблемой. Среди моих знакомых немало людей, которые владеют несколькими небольшими бизнесами, похожими друг

на друга как две капли воды своими проблемами. Это все равно что снова и снова ходить в третий класс просто потому, что в четвертом слишком сложные задания – действий много, а результат слабый.

Покинув эту компанию, я сделал для себя два вывода. Первый заключался в том, что власть должна находиться в одних руках, второй – что совладельцев не должно быть вообще. Первый был верным, второй – нет. Проблема была не в количестве совладельцев, а в том, как я управлял компанией и совладельцами. К счастью, в будущем я уже не совершал таких ошибок, поэтому мне удалось создать две успешные производственные компании и одну консалтинговую. Но причины своего первого поражения я осознал не сразу, мне пришлось разобраться по-настоящему в том, как управлять группой людей и организовывать их работу.

История моего первого бизнеса не уникальна. Множество малых компаний создаются на энтузиазме нескольких человек, вырастают до некоторых размеров и в какой-то момент останавливаются в развитии. Но, как известно, все, что не развивается, умирает быстро или медленно. Очень часто прекрасные идеи создателей компании начинают быстро воплощаться в жизнь, дают хорошие результаты, бизнес вырастает до определенных размеров, но потом жизнь постепенно покидает эту компанию.

Мой хороший знакомый производит первоклассные кожаные переплеты для книг, они действительно очень хороши – великолепная кожа, прекрасное тиснение, очень качественный и эстетичный продукт. Путешествуя по всему миру, я видел много книг в кожаных переплетах, но ни в одной стране мира я не видел продукции такого качества. Это предприятие находится в Киеве, на нем работают около двух десятков сотрудников, большая часть из них заняты непосредственно производством. Основатель компании – очень умный, порядочный и образованный человек. Сотрудники работают в этой компании по много лет, у них практически нет текучки. В компании неплохая заработная плата, вполне комфортные отношения между сотрудниками. Можно с уверенностью сказать, что его бизнес – очень устойчивая маленькая компания. Вот только одно «но» – его компания не растет в течение последних десяти лет.

Когда я общался с ним и задавал ему вопросы в отношении его планов развития, я видел, что он хочет, чтобы его продукцией пользовались люди во всем мире, но его сковывает страх перед проблемами расширения. Он считает, что основное, что мешает его компании развиваться, – это угроза снижения качества

и сложности с рекламой и продажами в новых регионах. По сути, он так же, как и я в своей первой компании, даже не видит истинной причины проблем с расширением – он не умеет организовывать работу, не умеет управлять людьми, и более того, он боится это делать. Да, у него вполне приличный для компании такого размера доход, довольные клиенты. Но при этом он погружен в рутину оперативной деятельности – сам работает с крупными клиентами, сам ведет финансовые дела, управляет производством и занимается персоналом. Такой ворох обязанностей сложно передать даже собственному сыну, не говоря уже о наемном руководителе. Никто не захочет взять на себя всю эту головную боль. Если посмотреть на эту ситуацию честно, то у сотрудников этой компании тоже нет особых перспектив для роста, так как в компании просто некуда расти.

Поэтому, даже когда к нему попадает очень талантливый и амбициозный человек, рано или поздно он уходит. Некоторые создатели компаний отчасти с гордостью, отчасти с сожалением рассказывают о том, что многие их бывшие сотрудники начали свой бизнес. Здесь действительно есть о чем сожалеть, ведь если эти ребята смогли открыть собственные компании и добились каких-то результатов, они могли бы дать компании очень многое. Очевидно, что группа из способных людей может горы свернуть, но вместо одной компании с огромными результатами получилось несколько мелких и слабых бизнесов.

Чем меньше компания, тем меньше у нее возможностей заработка, но что интересно – проблем у руководителей и сотрудников маленьких компаний больше, чем в крупных. Это довольно просто понять.

В маленькой компании большинство людей – «многостаночники», выполняющие самые разные функции. Так, довольно часто в небольших торговых компаниях один сотрудник продает товар клиентам, работает с поставщиками, организовывает доставку, улаживает конфликтные ситуации, собирает дебиторку. Начальник отдела в маленькой компании выполняет еще больше разных функций. Поэтому нанимать людей в маленькие компании сложно – человек должен изначально быть готовым выполнять множество функций. Управлять такими людьми еще сложнее: когда руководитель требует что-то одно, сотрудник всегда может сослаться на то, что занят чем-то еще очень важным. Повышать уровень профессионализма таких людей тоже сложно – слишком много различных областей деятельности. И даже сложно понять, куда его отправлять – на компьютерные курсы или на семинар по рекламе. И что самое обидное, при всех этих сложностях маленькая компания не приносит большого дохода, а это значит, что она не может по-настоящему позаботиться о

своих сотрудниках и принести хорошую прибыль владельцам.

Если вы посмотрите на сотрудников успешных малых компаний, то обнаружите, что они много и упорно работают, зачастую больше, чем сотрудники больших корпораций. При этом они получают меньше, у них меньше возможностей для повышения профессионализма и меньше масштабы деятельности. Посмотрите на это с точки зрения способного, желающего достичь в жизни многого сотрудника. Каковы его перспективы в малом бизнесе? Если он очень хорош, то очень быстро «упрется в потолок». Даже если станет самым большим руководителем в маленькой компании, все равно проблем у него будет больше, чем побед. При этом, пытаясь достичь больших результатов в своей работе, он неизбежно будет брать на себя все больше и больше смежных областей, обрастать обязанностями, но большую часть времени он будет заниматься не тем, чем мечтал, а просто справляться с хаосом. Можно сказать, что в малом бизнесе есть только один плюс – он может вырасти в большой.

Для того чтобы компания продолжала расти долгое время, необходимо преодолеть множество барьеров, в том числе справиться с проблемами в управлении людьми. Как консультант я общаюсь с большим количеством руководителей и сотрудников и в малом бизнесе часто сталкиваюсь с людьми, которые даже не осознают правил игры, в которую они играют, законов, относящихся к управлению людьми. Часто руководителями становятся просто хорошие специалисты, которые умело делают свою работу, но понятия не имеют о том, как организовать работу подчиненных. Большинство из них считают, что инструменты руководителя – это приказы, поощрения и наказания. При этом они даже с приказами не умеют обращаться профессионально, не имеют представления, как правильно их отдавать, как контролировать исполнение, как получать отчеты. Уверен, вы сталкивались с такими руководителями отделов продаж, которые еще недавно были хорошими продавцами. Они компетентны в работе с клиентами, но не знают, что делать с подчиненными. Их любимый конек – «делай как я».

Они наивно думают, что главный инструмент начальника отдела продаж – собственный пример и советы в отношении продаж.

Когда-то и я был таким руководителем, наивно полагая, что раз наша компания продает компьютеры, то главное – это продажи, и от этого зависит весь успех. Продавцом я был неплохим, и все остальные сотрудники компании с удовольствием наблюдали за тем, как я это делал. Конечно, аплодисменты

тешат самолюбие, но невозможно создать успешную компанию по принципу «звезда и все остальные», для больших достижений нужна командная работа.

Быть такой «звездой» тоже непростое дело, но создать по-настоящему успешную компанию и достичь больших результатов при таком подходе не получится. Для настоящего успеха требуется не только профессиональный навык в продажах или знание технологии производства, ключевым моментом является способность наладить управление деятельностью. Это не является чем-то невероятно сложным, законы управления группой людей стары как мир. Но также правдой является то, что их очень непросто применить в небольшой компании, где каждый человек и каждая копейка на счету.

В этой книге вы сможете найти ответы на вопросы, что лежит в основе управления компанией и самое главное – как это применить на практике даже в небольшой компании.

Глава 1. Командная игра

Первый момент, с которым стоит разобраться, – это само понятие администрирования. У большинства людей есть стойкое убеждение, что администрирование – это нечто, не имеющее отношения к самой работе, что-то искусственное. Часто администрирование воспринимают как синоним бюрократии – бесполезное бумагомарание, которое только усложняет работу и не приносит ничего хорошего: отчеты, планерки, разнообразные бланки. Кажется, что все это создано только для того, чтобы мешать работе. И вместо того, чтобы просто продавать или производить, люди вынуждены тратить время на заполнение каких-то бумажек. Даже толковый словарь говорит, что администрировать – это «руководить, управлять, ограничиваясь административными распоряжениями, не входя в суть дела». Невероятно, но факт – руководить, не входя в суть дела! Неудивительно, что администрирование имеет столь дурную славу, а администраторы представляются какими-то бюрократами, которые не интересуются деятельностью, а только перекладывают бумаги.

Видимо, поэтому, когда в компанию приходит консультант по управлению – по сути, специалист по администрированию, – сотрудники не встречают его

овациями. А когда руководитель компании пытается наладить систему планирования или внедрить в практику регулярные отчеты, сотрудники воспринимают это как посягательство на свою свободу и честь и встречают такие новшества в штыки. Но при этом все почему-то забывают простую истину – для того чтобы была игра, должны быть определенные правила.

Попробуйте себе представить футбольный чемпионат, в котором нет заранее запланированного календаря игр, таблиц с результатами, системы подсчета очков, правил жеребьевки и других административных инструментов. Конечно, сама игра не заключается в этих календарях или таблицах отчетов, но что произошло бы, если бы все эти административные инструменты вдруг исчезли в футболе? Мир потерял бы великую игру.

В любой деятельности можно разделить технологическую и административную составляющие. Например, в работе продавца к технологии относится то, как он общается с клиентом, как демонстрирует ему преимущества продукта, как улаживает возражения и закрывает сделку. Но даже если этот продавец работает в одиночку, ему все равно необходимо вести какое-то администрирование, как минимум аккуратно записывать имена клиентов в блокнот и подсчитывать, сколько он продал товара. Очевидно, что это необходимо, и если он не ведет ежедневно подсчет объема продаж, он не сможет понять, какие технологические действия повышают его результаты. Он даже не сможет определить, идут его дела хорошо или плохо. Если он не будет вести записи по работе с клиентами, то уже через месяц не сможет вспомнить подробности работы с каждым из них, что рано или поздно скажется на его продажах. От работы продавца зависит работа производства или отдела закупок, и если он не планирует объем своих продаж, производственники или закупщики тоже не смогут планировать свою работу. Если человек работает в команде, администрирование становится важной составляющей деятельности, так как позволяет согласовать действия каждого сотрудника с остальными членами команды.

Возможно, это необычная идея, но только с помощью умелого администрирования можно создать интересную и вдохновляющую игру! Звучит как парадокс, так как в сознании многих людей администрирование – это нечто ужасно скучное, а игра – противоположное понятие, наполненное эмоциями и удовольствием. Администрирование ассоциируется с формальностями, игра – со свободой и драйвом, поэтому давайте в этом разберемся.

Людям действительно нравится играть в игры. Даже если нет возможности самому принять участие в игре, одно лишь только наблюдение за игрой может приносить удовольствие. Интерес и эмоции, которые вызывает чемпионат по футболу, нельзя сравнить ни с чем – города вымирают во время финального матча, главной темой разговоров становится обсуждение, как играли «наши». Посмотрите на компьютерных игроков, которые сражаются с виртуальными монстрами, – они «прокачивают» своих героев, продумывают тактику, они готовы тратить на это все свое время. Это настолько увлекательно, что их просто невозможно оттащить от компьютера, и, что забавно, победы в компьютерной игре ничего не приносят им в реальной жизни. Но они зачастую готовы жертвовать реальной жизнью ради драйва, который получают во время игры. Игра поглощает все их внимание, они тратят на нее свое время и зачастую здоровье. Наверняка вы когда-либо говорили себе: «Эту бы энергию в мирное русло, если бы только он направил столько энергии на работу!» И это – правда. Увлеченный человек не только может создать невероятные результаты, он получает удовольствие от самой игры.

Вы же не думаете, что выдающиеся спортсмены, которые ставят невероятные рекорды, делают это из-за денег и необходимости кормить семью? Конечно, призы – это приятно. Когда призы в игре позволяют тебе не думать о хлебе насущном, полностью отдаваться игре – это прекрасно. Но люди играют в игры просто потому, что им нравится играть, они любят забираться на вершину горы, становиться чемпионами в своей области деятельности. Как же сделать так, чтобы работа стала игрой и приносила столько же эмоций, сколько приносят обычные игры? Прежде всего для этого нужно понимать, как устроена игра.

Первое, что есть в любой игре, – это собственный выбор человека. Для того чтобы играть в игру по-настоящему, человек должен сам выбрать эту область деятельности, у него должно быть собственное желание доказать что-то, достичь какой-то цели. Попробуйте заставить человека играть в футбол, если он этого не хочет, или попробуйте затащить на стадион человека, который ненавидит командные игры. Вспомните о тех несчастных, которых родители отправили учиться на юристов, хотя они мечтали заниматься искусством. В лучшем случае человек зря потратит несколько лет в вузе и рано или поздно займется любимым делом. В худшем – он действительно станет юристом поневоле и будет с отвращением делать эту работу всю оставшуюся жизнь, не испытывая удовольствия от того, чем занимается, и, как правило, не достигая выдающихся результатов в этой деятельности.

Сложно создать шедевр, если ты не любишь дело, которым занимаешься. Наверное, по этой причине так сложно управлять солдатами, которые попали в армию только лишь по той причине, что у них не нашлось никакого способа от нее отмазаться. Понимаете, эти ребята, находясь в армии, продолжают активно бороться за то, что они не играют в игру «армия», они активно доказывают, что не имеют к ней никакого отношения. Их любимая игра в армии – соревноваться между собой в том, кто меньше выполнил работы, и считать дни до дембеля. Для них армия – не игра, это скорее тюрьма. И посмотрите на профессиональных военных, которые сами выбрали эту область деятельности. Они как будто сделаны из другого теста, большинству из них по-настоящему нравится эта деятельность. Несмотря на сложности и опасность, они полны гордости за свое дело. Разница лишь в том, что одни по своей воле играют в игру, а другие оказались на игровом поле под влиянием обстоятельств.

Посмотрите на то, что многим людям гораздо проще увлечься тем, чтобы прикончить каких-то виртуальных героев на экране компьютера, чем искренне присоединиться к тому, чтобы вывести свою компанию в лидеры рынка. Это очень забавно и нелогично, но тем не менее люди могут искренне считать, что успех компании – это не их дело, а вот массовое уничтожение свинок в Angry Birds – это то, на что им действительно стоит потратить жизненные силы. Один и тот же человек может искренне болеть за любимую футбольную команду и быть совершенно равнодушным к успехам компании, в которой он работает. Причина этого только в одном – для многих людей компания, куда они ходят на работу, не является тем, чему они желают победы.

Как вы думаете, что ответит рядовой сотрудник компании на вопрос: «Как ты считаешь, какова основная цель нашей компании?» Мой опыт говорит, что в малом бизнесе очень часто вы услышите в ответ: «Прибыль». Это означает, что он считает смыслом существования компании, в которой работает, увеличение богатства владельца. Естественно, что в этом случае ни о привлекательности цели, ни о желании играть в игру по достижению этой цели, ни о творчестве речи быть не может. Зачем ему играть в игру «сделаем нашего босса богаче»? Может быть, конечно, этот сотрудник получает какую-то часть прибыли и поэтому заинтересован в ее увеличении. Но в таком случае он играет в игру «побольше заработать», а это тоже не является командной игрой. Руководителей удивляет то, что сотрудники имеют слабую мотивацию, слабое желание работать, но кто захочет бегать по полю за мячом для того, чтобы в кармане босса прибавилось? Если это так, цели компании не вызывают у них стремления к этим целям присоединиться, не вызывают эмоций, по сути, эти люди вне игры.

Самая распространенная причина этого – отсутствие у компании стоящих целей, которые члены команды считают привлекательными, или же непонимание таких целей. Если человек не понимает целей деятельности, игры не будет. Он может по собственному выбору стремиться к достижению целей компании, только если знает о них и, конечно, если руководитель умело продвигает эти цели. Просто представьте себе человека, которому сказали копать яму, но не объяснили, зачем это нужно. Только робот в такой ситуации будет выкладываться по полной. Но если этому же человеку объяснить, что эта яма необходима для того, чтобы обеспечить детский дом горячей водой, вы увидите, как изменится его отношение к делу, появятся воодушевление и энергия.

Постановка целей группы относится к администрированию, а не к технологии деятельности компании. Так в футболе технологией являются приемы, которые игроки используют на поле, которыми они должны владеть в совершенстве, а постановка цели «надерем задницу противнику» – это администрирование. Без такой цели самые изощренные технологические приемы теряют смысл.

Следующая неотъемлемая составляющая игры – правила, которые устанавливают границы игры и описывают возможные действия. Если правил нет, игры тоже нет, если правила разрушаются, игра исчезает. Если бы в футболе не было точных правил и каждый из игроков действовал, как ему придет в голову, игра превратилась бы в хаос. Так и в компании должны быть вполне конкретные правила, которые точно определяют права и обязанности членов команды. Конечно, любые правила создают ограничения, которые необходимы для того, чтобы игра продолжалась. Довольно часто, когда в малом бизнесе вводят такие правила, как определенный распорядок работы, требования к внешнему виду, стандарты отчетности, это вызывает несогласие среди сотрудников.

У этого есть две причины. Первая вполне понятна: дело в том, что введение нового правила, каким бы разумным и полезным оно ни было, – это изменение уже существующего, пусть и негласного правила. Если вводится стандарт внешнего вида, фактически это означает отмену ранее существовавшего негласного правила, которое позволяло сотруднику одеваться на работу в соответствии с собственными вкусами.

В одной из моих компаний была введена новая политика[1 - Политика – основные принципы и руководящие указания при управлении организацией],которая

регламентировала внешний вид сотрудников, макияж сотрудниц, использование духов. Даже покоторая регламентировала внешний вид сотрудников, макияж сотрудниц, использование духов. Даже после того, как эту политику изучили сотрудники, пришлось приложить немалые усилия, чтобы добиться соблюдения этих требований. Эти правила были разумны и просты, ведь ни один разумный человек не станет спорить с тем, что профессиональный внешний вид персонала вызывает больше доверия клиентов, а яркий макияж или крепкие духи разрушают его. Но тем не менее руководителям пришлось приложить немалые усилия, чтобы эти правила соблюдались. После неоднократных замечаний руководитель компании был вынужден на некоторый срок ввести утренний «фейс-контроль» на входе в компанию. Нарушителей просто не пускали в офис, отправляли домой, дабы они привели себя в порядок. Только с помощью этой довольно жесткой меры удалось добиться, чтобы все сотрудники соблюдали правила. Установка и поддержание таких правил – администрирование, которое, конечно, создает ограничение в деятельности, но без этого невозможно делать саму работу.

Поэтому, когда вводятся какие-то новые правила, которые противоречат ранее установленным, пусть даже негласным, необходимо их продвигать сотрудникам, необходимо договариваться о таких изменениях. Ведь для того, чтобы существовала игра, необходимо желание каждого члена команды следовать правилам. Если правила меняются, необходимо это согласовать с членами команды, иначе они либо будут пытаться продолжать играть по-старому, либо даже создадут игру «давайте покажем руководителям, что они неправы». В любом случае хорошей игры не будет.

Вторая причина, вызывающая несогласие при введении правил, более глубокая, она затрагивает стремление людей к самовыражению. Любой человек стремится к самовыражению. Если он ощущает, что его пытаются в этом ограничить, он воспринимает это как попытку нанести вред его индивидуальности.

В связи с этим может появиться идея, что правила являются противоположностью свободе самовыражения, но это не так. У каждого человека есть собственное побуждение быть членом команды, сотрудничать с другими людьми. Одно из самых больших удовольствий, которое человек получает в жизни, – совместная деятельность и общение с другими. Если человек по какой-то причине отрезан от общения с другими, он страдает. Поэтому одно из самых жестких наказаний, которым подвергают преступников, – изоляция от общества, крайней мерой которой является одиночное заключение.

С детства мы окружены друзьями и одноклассниками, мы становимся членами клубов, занимаемся совместной деятельностью с близкими нам по целям и ценностям людьми. Это делает жизнь полноценной. В каждом человеке есть стремление быть членом группы, причем не просто наблюдателем, а принимать участие в деятельности и вносить ценный вклад, это также часть его самовыражения. Если в жизни человека нет этого, он чувствует себя несчастным.

Поэтому противоречия между тем, чтобы в качестве члена группы сознательно принимать какие-то ограничения, и выражением собственной индивидуальности не существует. Существуют два естественных побуждения, которые есть у каждого человека. Если он будет отрицать правила командной игры, пострадает его самовыражение как члена команды. Поэтому каждый человек старается соблюдать некоторый баланс между этими областями жизни.

Проблема возникает только тогда, когда человек не хочет быть членом команды, тогда любые правила игры он будет воспринимать как ограничение проявления его индивидуальности. Сознательное принятие правил – необходимая плата за участие в такой игре. Член футбольной команды надевает форму такую же, как у всех остальных игроков, ему присваивают номер, чтобы можно было быстро его распознать. Похоже на потерю индивидуальности, но на самом деле это просто способ его самовыражения как члена группы. И участие в этой игре приносит ему настоящее удовольствие. Поэтому выполнение правил, которые действительно направлены на то, чтобы человек был успешен в групповой деятельности, способствуют его самовыражению, а не ограничивают. Настоящая проблема возникает только тогда, когда человек не понимает, как эти создающие ограничения правила способствуют деятельности всей его группы.

Несогласия с правилами возникают тогда, когда либо правила действительно не содействуют успеху деятельности, либо сотрудники просто не понимают, в чем заключается польза. Оба эти случая – ошибки в администрировании, так как в управлении людьми необходимо понимать, что важно не то, для чего создано правило, а то, что думают по этому поводу люди.

Недавно я обнаружил в архиве своих старых документов одну из политик, написанную лет 15 назад. Это была политика по скидкам для клиентов компании. Честно говоря, когда я прочитал этот документ, мне стало стыдно. В ней не было ни слова о том, почему вообще нужна эта политика, какие проблемы она решает, как это способствует деятельности компании. Там было только

правило «действовать так-то и так-то». Неудивительно, что в те времена у меня, как руководителя, было много сложностей. Требовалось много усилий, чтобы улаживать несогласия сотрудников с моими распоряжениями. Если бы я, как сотрудник компании, получил такой документ от руководителя, у меня самого было бы много вопросов и несогласий.

Неумелый руководитель может легко убить дух игры одной лишь формой своих распоряжений, правила могут быть разумными в своей основе, но если они не создают у сотрудников понимания того, как эти правила содействуют достижению целей, люди будут воспринимать их как посягательство на собственную свободу.

Правительства весьма преуспели в этом, они создают законы, польза которых совершенно не очевидна для тех, кто эти законы должен исполнять. В итоге, чтобы добиться исполнения этих законов, приходится создавать сложный механизм контроля, кормить целую армию чиновников, которые осуществляют контроль. Такие законы – пример неумелого администрирования, ведь никто же не спорит с требованиями уголовного кодекса, его польза очевидна каждому честному гражданину. Но в отношении налогового законодательства нет такого единства, и причина в том, что нет такого же согласия в отношении способа распределения бюджетных денег.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

Политика – основные принципы и руководящие указания при управлении организацией

Купить: https://tellnovel.com/ru/vysockiy_aleksandr/malyy-biznes-bol-shaya-igra

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить