

Оглавление

О чем эта книга?	5
Глава первая. Свои и Чужие	7
Глава вторая. Знакомство с Чужими.....	13
Глава третья. Временно полезен	21
Глава четвертая. Борьба с недостатками	27
Глава пятая. Сила имени	35
Глава шестая. Разбитые надежды	43
Глава седьмая. Высокий взлет и боль падения.....	53
Глава восьмая. Новый мир.....	63
Глава девятая. Исповедь спящего	73
Глава десятая. В центре ритуала.....	77
Глава одиннадцатая. Чужое воспитание.....	81
Глава двенадцатая. Зажечь искру.....	87
Глава тринадцатая. Отстоять себя	95
Глава четырнадцатая. Два лидера.....	103

Глава пятнадцатая. Недооцененная свобода	111
Глава шестнадцатая. Два увольнения поневоле	119
Глава семнадцатая. Своя Игра и Чужие планы.....	125
Глава восемнадцатая. Заключение	131

О чем эта книга?

Эта книга написана по следам реальных событий, которые произошли и совсем недавно, и относительно давно, а некоторые еще не пришли к своей логической развязке...

Здесь — и личный анализ, и собственные размышления об опыте управления коллективами, командами, отделами, которые были созданы задолго до того, как я с ними познакомилась. Большие и не очень, слаженные и разрозненные, молодые и выдавшие виды коллективы оказались в ситуации ожидания своего нового лидера, которым предстояло стать именно мне. Для меня это был новый опыт, который, я надеюсь, будет полезен и тем, кому попала в руки эта книга.

Я постаралась собрать примеры из личного опыта о том, как на практике устанавливалось доверие с такими командами, о поиске подходов, которые помогают объединить, сплотить и вдохновить вверенный в ваше управление коллектив. О том, как возможно отстоять и свое собственное право на лидерство в новой среде.

Как адаптироваться в незнакомой и иногда не самой дружелюбной среде, что особенно важно на первых порах?

Как не потерять себя, не превратиться в «бездушный винтик для системы», когда требования руководства не соответствуют твоему характеру? Как понять и принять новую для себя среду?

Как рассмотреть в ЧУЖИХ черты СВОИХ?

Я постаралась найти некоторые ответы на эти вопросы.

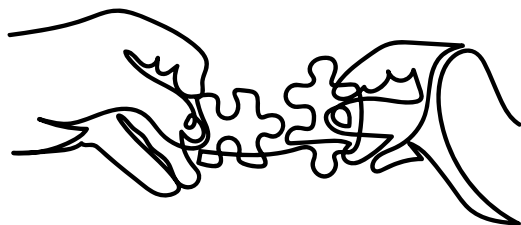
Так случилось, что судьба дала мне возможность возглавлять отделы в крупных международных компаниях с разными культурными кодами и традициями. Эти коллективы условно названы

Другие команды

Чужими Командами: таким образом подчеркивается тот факт, что они были сформированы другими управленцами, теми, у кого были другие подходы, другие мотивы и другое видение.

Признаюсь, я старалась не столько предложить методики работы для руководителей, сколько призвать к осознанному анализу и к осмыслению человеческих мотиваций, истинных причин тех или иных явлений внутри коллективов на примере различных ситуаций, которые часто сопровождают руководителей во время вхождения в новые для них компании.

ГЛАВА ПЕРВАЯ



Свои и Чужие

Когда мы только начинаем нашу карьеру работы по найму, мы волей случая оказываемся в той или иной компании, в том или ином коллективе. Почему же волею случая, спросите вы. Ведь часто у нас есть вполне конкретный выбор. Мы проходим интервью в нескольких компаниях и потом решаем, какое из полученных предложений принять. Будем честными, зачастую это все-таки не наш выбор, а подчас выбора так такового и вовсе нет. Как часто приходится довольствоваться тем единственным предложением, от которого сложно отказаться. Мы уговариваем себя, что выбор все-таки был и за плечами много встреч с работодателями, но сами в глубине души понимаем, что просто стараемся успокоить свои амбиции.

Но когда выбор все-таки есть, и нам нужно выбрать из нескольких предложенных нам вариантов, какая-то непонятная,

невидимая нам сила тянет нас именно туда, где мы чувствуем себя среди СВОИХ, туда, где мы почувствовали что-то знакомое и приятное уже с первых минут нашего появления в той самой компании, где нам почти сразу показалось, что мы давно и близко знакомы.

Это чувство возникает с первых минут, когда нам любезно предлагают подождать в приемной в ожидании нашего первого интервью. Милая девушка с ресепшн предлагает нам кофе, а мы, чтобы скоротать время, разглядываем фото на стенах и проходящих мимо сотрудников.

— Я здесь среди СВОИХ, — крутятся еще пока размытые мысли в голове, когда в каком-то проходящем мимо молодом человеке мы, как будто, узнаем знакомые черты нашего одноклассника, а спешащая куда-то дама на каблуках так мило нам улыбнулась, что вдруг куда-то исчезает наше волнение перед этим первым интервью. И простенькие картинки на стенах кажутся подобранными со вкусом.

Возможно, именно так работает судьба, притягивая нас через наши ощущения к тем местам, где нам нужно себя проявить.

И наоборот, мы понимаем, что мы «не там», среди ЧУЖИХ, когда вроде дорогой и престижный офис кажется нам холодным, серым и неприветливым. На вид приятная девушка, которая по инструкции предлагает нам

кофе разговаривает с нами слишком натянуто, а взгляды проходящим мимо сотрудников кажутся стеклянными. ОНИ мне ЧУЖИЕ — думаю мы, и описать логически почему это происходит просто невозможно.

Возможно, именно так работает судьба, притягивая нас через наши ощущения к тем местам, где нам нужно себя проявить.

Повезет, если удастся повстречать СВОИХ с самого начала своей карьеры. Среди СВОИХ мы расцветаем, увлекаемся рабо-

той, не боимся создавать что-то новое... и даже не догадываемся, что в этом мире есть и другие места, те, где нам не рады, потому что там, мы — ЧУЖИЕ.

Если старт нашего профессионального становления приходится на необходимость приспособливаться к ЧУЖИМ, кто-то из нас может сломаться, подумать, что других вариантов просто не существует и СВОИ — это не про работу, а про что-то другое. Более дальновидные, принимают такой старт за необходимую подготовку перед встречей с компанией своей мечты. Такой старт закаляет и позволяет лучше различать ЧУЖИХ и СВОИХ, а в дальнейшем больше ценить встречи с близкими по духу людьми.

Так случилось, что мне довелось строить свою Первую команду, самостоятельно подбирать и нанимать первых сотрудников, профессионально взрослеть в дружественной среде, среди Своих. Это незабываемо. Несмотря на споры, недопонимание, которые, конечно же возникали у меня с коллегами на всех уровнях, я всегда чувствовала, что я — на своем месте. Я там, где мне хорошо, где меня поймут, поддержат и где я могу смело реализовывать свои идеи.

Совсем недавно, уже возглавляя свою собственную первую команду маркетологов в небольшой европейской компании, мне пришлось стать свидетелем того, как наш бизнес постепенно заходит в тупик. Дела вроде шли неплохо, мы предлагали на рынок целый спектр европейских премиальных брендов, но становилось понятно, что работать дальше в том же режиме становится всё сложнее и сложнее. За последние пару лет открылось еще несколько таких же, как и мы, представительств, конкуренция стала

*Доверие и признание в команде
может подтолкнуть
к творчеству, к появлению новых
идей сильнее, чем стандартные
премии и повышения по службе
в тех командах, где такого
доверия нет.*

очень плотной, а розничные сети и дилеры требовали все больше и больше скидок, чтобы стимулировать спрос.

Приходилось постоянно искать решения, как отстроиться от конкурентов, как удержаться в рознице и не уронить имидж наших премиальных брендов. Я слышала обсуждения этой ситуации на разных встречах, в которых участвовали другие лидеры из российского представительства, из представительств в других странах (ситуация у всех сложилась схожая), акционеры. Озабочены были все. От меня никто не ждал никаких решений, понимая, что у меня еще мало знаний и опыта для подхода к сложным задачам. Просто приглашали меня к участию, чтобы я понимала, в какой ситуации находится компания, ожидая понимания и поддержки, пусть не по-крупному, а хотя бы в мелочах.

Открытое и честное обсуждение здесь было нормой. Меня лично такое неподдельное единение вдохновляло, мне хотелось быть полезной, и я не смогла стоять в стороне. Я чувствовала себя среди СВОИХ, и им сейчас была нужна помощь.

Сама не знаю как, но после нескольких дней размышлений у меня в голове родилось несколько идей. Может, просто время пришло, когда количество моих накопленных на тот момент знаний и опыта смогли перерасти в какое-то качество. Я напросилась на встречу к генеральному директору и положила ему на стол мини-стратегию со схематичным изображением всех наших брендов. Все они были разделены на группы, для каждой группы предлагалась мини-стратегия на пару лет вперед, частью которой были и программы со скидками для розницы и программы по удержанию имиджа наиболее важных для нас брендов.

Генеральный директор молча посмотрел на мои схемы и, ничего не говоря, поднял трубку служебного телефона:

— Позовите ко мне всех директоров, срочно! — попросил он девушку в приемной.

— Это — действительно выход, — сказал он мне и попросил присесть, пока мы ждали остальных.

— Но самое важное для меня, — продолжал он — это даже не сама идея, хотя она отличная! Самое важное, что вы это сделали сами, не просто скопировали в какой-то другой стране, не вычитали в учебнике, а действительно сделали сами! Теперь у нас будет свой собственный подход, свое собственное лицо на рынке. Европейцев это тоже, наверняка, заинтересует. Не зря я вам доверяю!!!

Он улыбнулся, подошел к доске с маркерами, которая стояла у него в кабинете, и стал переносить мои схематичные идеи на доску, чтобы подробно все объяснить другим директорам.

— Сама придумала, надо же! — еще несколько раз повторил он, продолжая аккуратно рисовать маркерами на доске.

Что касается меня, то для меня в этот момент, как и для генерального, тоже были важны не только идеи. Я понимала, что при желании смогу придумать еще что-нибудь нестандартное. И, может быть, впервые ощущала свою нужность и доверие — это было куда важнее.

Директора, которые собрались в течение двадцати минут, внимательно выслушали новые идеи. Не было ни зависти, ни соперничества. Мы просто все были искренне рады, что нашелся выход. Не важно, кто и что первым придумал, важно, что есть решение и теперь каждый постарается сделать то, что может, чтобы все получилось так же красиво на практике.

Могу сказать, что, наверное, испытать такие чувства единения, собственной нужности, ощутить себя среди СВОИХ единомышленников хотят многие, но реальная жизнь мне показала, что случаются такие ситуации, к сожалению, реже, чем нам бы хотелось. За всю свою многолетнюю карьеру я могу вспомнить еще две-три похожие ситуации, не более. Поэтому, когда они все же случались в моей профессиональной жизни,

Другие команды

я старалась ловить каждый момент этого наслаждения совместного творчества с единомышленниками.

Опыт слияния с другой компанией, которая решила приобрести нашу, как выгодный актив, впервые показал мне, молодому руководителю, что бывает и другое окружение, бываю ЧУЖИЕ, с которыми тоже нужно как-то сотрудничать.

ГЛАВА ВТОРАЯ

Знакомство с Чужими

Вот уже несколько лет я возглавляла свою Первую команду, которую мне как молодому руководителю доверили создать с нуля в небольшом европейском представительстве. Представительство уютно размещалось в старом реконструированном особняке в центре Москвы. В компании нас было немного, меньше ста человек, а команда маркетологов, совсем небольшая, была моей гордостью и моим первым опытом в качестве руководителя и строителя команд. Этих сотрудников я собрала сама с нуля и последние несколько лет мы в едином порыве трудились на благо нашей международной компании.

За это время мы многое узнали друг о друге, успели с головой погрузиться в тонкости бизнеса, которым мы занимались. Мы были молоды, задорны, креативны и эффективны. Мы дорожили теми проектами, которые нам удалось создать, а наши взаимоотношения были понятными, устоявшимися и предсказуемыми.

В нас видели команду, нам доверяли. Доверяли наши коллеги из других отделов, доверяли такие же, как мы маркетологи из представительств в других странах. Мы постоянно ощущали это доверие: оно проявлялось в деловой переписке, где, обсуждая какие-то проекты, мы вдруг читали строки с комплиментами, со словами благодарности и подбадривающими шутками. Мы чувствовали его и на больших международных конференциях, и на маленьких собраниях в узком кругу, когда даже критика в наш адрес звучала как-то по-доброму. Мы ценили это доверие, оно

было тем самым драгоценным импульсом, который заставлял нас приходить на работу с удовольствием и рождал желание постоянно придумывать что-то новое.

В общем, все было неплохо. По утрам я с удовольствием шла на работу, а это не так уж часто случается с теми, кто решил работать по найму.

Когда чего-то становится слишком много, баланс неизбежно нарушается. Жизнь не терпит застоя, однообразия, избытка в чем-то одном, даже в том, что нам кажется позитивным.

Однако, когда чего-то становится слишком много, баланс неизбежно нарушается: таков физический закон.

Да, все было хорошо, но как-то даже слишком хорошо, и слишком сладко. Отсутствие существенных конфликтов, заметных проблем начинало посте-

пенно приводить к скуке, к застою и стагнации. День ото дня мне казалось, что сладкий туман, сотканный из наших успехов и общественного признания, все плотнее начинает нас окутывать. Становилось понятно, что, когда этот сладкий туман безмятежности достигнет своей критической массы, соберется в густую тучу, то этой туче придется разрядиться какими-то неприятностями или неожиданными переменами. Жизнь не терпит застоя, однообразия, избытка в чем-то одном, даже в том, что нам кажется позитивным.

И, конечно, перемены не заставили себя ждать. В один из обычных, рутинных рабочих дней мы все, сотрудники нашего небольшого представительства, получили большое и подробное письмо из центрального офиса. В нем нам подробно рассказывали о том, что нашу компанию купила другая, более крупная и более известная международная компания с американскими корнями. Теперь наш бизнес будет крупнее, а нам всем повезло стать частью этого большого слияния двух международных компаний.

Большинство из нас были молодыми и неискушенными, мы сталкивались с такой поворотной ситуацией впервые. Каждый из нас внимательно вчитывался в письмо, пытаясь понять, как это событие сможет отразиться на нашей уже устоявшейся жизни.

Письмо, написанное профессиональным и грамотным языком, подробно рассказывало, что дальше все будет только лучше. Нас

призывали не волноваться, продолжать выполнять свою работу и пообещали, что в ближайший год ничего существенного не произойдет. А потом, через год, нас, таких умных и талантливых, ждут такие перспективы, о которых мы даже не могли и мечтать.

— Наверное, нам действительно повезло, — перебрасывались мы между собой короткими фразами, собираясь домой после рабочего дня.

— Наверное, — компания-то большая и известная, — ощущение причастности к большому событию витало в воздухе.

— А какое красивое резюме у нас получится! — с трепетом и волнением произнесла Елена, сотрудница из моей команды.

— Мы умные и талантливые! Нас, наверное, потому и купили, что у нас такие хорошие результаты, — не скрывая чувства гордости и восхищения самими собой, повторяли молодые сотрудники, забыв о скромности.

Ожидание больших и светлых перемен подогревало нас и давало дополнительные силы для ежедневной работы. До этого, казалось, наша энергия уже растворялась в сладком тумане размеренных трудовых будней.

Авторы письма нас не обманули. Действительно, в течение целого года не происходило ничего особенного. Все шло в обычном режиме, одни проекты сменяли другие, показатели нашего бизнеса росли и премии нам выплачивались с уже устоявшейся регулярностью.

Но вот однажды несколько энергичных, спортивных и подтянутых молодых людей появились на пороге нашего офиса.

— Мы представители новых владельцев, — с легкой улыбкой и по-деловому начали они свою небольшую презентацию, попросив всех собраться в уютной переговорной комнате.

— Вам не стоит ни о чем переживать. Мы просто сделаем свою работу и уедем, а вы продолжите работать, как работали. Нам все-го-то нужно провести небольшой аудит, оценку персонала и можем вас уверить, что каждому из вас найдется место в новой, объединенной компании.

Они не были похожи на нас. Слишком уж подтянутые и энергичные, четкие и конкретные. Они просиживали за компьютерами

до темноты, а утром были все так же бодры и свежи и уже сидели на выделенных для них рабочих местах, когда мы только входили в офис.

Иногда казалось, что они и не люди вовсе, а функции, работающие по заданному для них алгоритму. Никогда не спят, ни о чем не переживают, не краснеют, не потеют, просто производят нужные манипуляции в строго отведенное для этих манипуляций время.

Однажды правда, после рабочего дня мы случайно вместе с ними оказались в баре напротив нашего офиса, куда я заглянула с коллегой, чтобы переброситься парой фразой по поводу одного из наших проектов. Людям-функциям, видимо, тоже нужно иногда расслабляться. Но даже это у них как-то слабо получалось. Стоя через несколько столиков от них, мы с коллегой наблюдали, как каждый взял по бокалу пива и по тарелке орешков. За двадцать минут всё было выпито и съедено, после чего наши ЧУЖИЕ дружно, почти строем, вышли из бара. Даже в минуты отдыха, после рабочего дня, все было как-то стерильно и сухо, со стандартным пивным набором и минимумом эмоций.

А в рабочие часы казалось, что в банках Coca-Cola, которые, насколько помню, никогда не исчезали с их рабочих столов, был вовсе не безобидный бодрящий напиток, а что-то посильнее. Никак иначе мы не могли объяснить себе такую неестественную на наш взгляд работоспособность. Наслаждение от работы в команде единомышленников, совместное обсуждение новых идей, увлекающее творчество, — все это было не про них. Они несли нам новое отношение к работе: расчетливое и прагматичное. Мы наблюдали. Так началось мое знакомство с ЧУЖИМИ. Постепенно я начинала открывать для себя другой мир, с другими ценностями, правилами, другими лидерами и другим пониманием успеха.

Около двух месяцев молодые проверяющие находились рядом. Обосновавшись в лучших переговорных комнатах, они почти без перерыва составляли какие-то отчеты, ходили кругами вокруг своих рабочих мест, попивая Coca-Cola, и лишь изредка выходя в общие коридоры, чтобы задать на бегу короткие вопросы некоторым из нас.

Иногда один из них, высокий брюнет с приятной внешностью и явным итальянским акцентом, заходил к нам, к маркетологам, и улыбаясь раздавал нам щедрые комплименты.

— Я изучаю, те проекты, которые вы реализовали за эти годы, — говорил он нам. — Превосходно! *Benissimo! Pertettamente! Bravo!* — летели в наш адрес, чарующие слух, итальянские фразы.

Но меня не покидало ощущение какого-то искусственного заигрывания. Что-то было неестественное в этих постоянных подбадриваниях. У нас не хватало опыта, чтобы объяснить самим себе то, что же происходит на самом деле. А происходило простое присоединение бизнеса, определение новых лидеров и анализ того, кто в этом новом дивном мире окажется лишним. Мы еще этого не знали, но чувствовали, что доверять этим молодым, подтянутым и агрессивным визитерам до конца не стоит.

— Что-то не так, — говорила я моим коллегам. Пока не знаю, что именно, но все это напоминает сладкую пилюлю перед началом конца.

— Да нет, тебе только кажется, — отвечали мне мои сотрудники и коллеги из других отделов. — Мы действительно дорого стоим и представляем для них ценность. Не зря же нас купили. А вот теперь задают столько вопросов, изучают наш опыт. Мы — это ценный капитал, мы — профессионалы. Мы доказали делом, как хорошо мы умеем выстраивать бизнес.

Да, нами просто манипулировали опытные управленцы, а мы оставались наивны и доверчивы. Нам следовало лучше учиться в школе. Еще в древних греческих мифах подробно рассказывается о том, что бог торговли и предпринимательства Гермес также является и богом обмана и манипуляций.

Спустя некоторое время после отъезда молодых проверяющих нас — руководителей разного уровня с локальных рынков, пригласили на большую международную конференцию, где нам

Еще в древних греческих мифах подробно рассказывается о том, что бог торговли и предпринимательства Гермес также является и богом обмана и манипуляций. Всё успешное существует в балансе между двух крайностей.

предстояло познакомиться лично с теми, кто нас купил. Но уже не с молодыми исполнителями, а с новыми, ЧУЖИМИ для нас, владельцами большой объединенной компании.

Эту совместную конференцию было решено организовать в одном из самых дорогих отелей блистательной европейской столицы. В программу были включены изысканные завтраки и обеды, развлекательные программы за ужином, оплаченные экскурсии на любой вкус.

Все знакомые мне коллеги готовились к этой встрече по-особому. Многие были настроены на то, что им предстоит узнать о новых назначениях, о продвижении по служебной лестнице, о высокой оценке, которую в их адрес вынесли строгие проверяющие. К этому моменту проверяющие посетили уже несколько стран, где открывались такие же, как и мы представительства. Compliments были заранее одарены многие. В такой ситуации очень важно понравиться, не упасть в грязь лицом на такой важной конференции. За несколько недель до ее начала, я получала письма от моих европейских коллег с вопросами, в чем я поеду на эту конференцию, куплю ли я новое платье, надену ли туфли на каблучках. Мужчины интересовались, что будет больше к месту, галстук или бабочка. Выглядеть торжественно и престижно многим из нас казалось крайне важным моментом.

И вот наступил день большой конференции. Кто за два, кто за один день прилетел в выбранную для этого события европейскую столицу. Размещение в отеле прошло в точном соответствии с обещаниями в официальном письме — по высшему разряду.

В назначенный день и час, я с некоторыми из своих коллег, уже стояла перед входом в зал, где готовилась наша конференция. Вход был освещен множеством прожекторов, на небольших ступенях перед входом была выложена красная ковровая дорожка. Вся обстановка лишней раз напоминала о важности и торжественности момента.

— Что-то вы скромненько сегодня, — прокомментировал мое строгое черно-серое платье мой генеральный директор, выйдя из лифта и направляясь в нашу сторону. Он поправил свой дорогой галстук левой рукой, на которой поблескивали золотым браслетом

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru