

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие

Операционка: выходить нельзя настроить!	
Где ставить запятую?	7

Глава 1

Дилемма буксующего собственника: уходим в иллюзорный мир или настраиваем матчасть?	11
Условия для успешного развития бизнеса	13
17 симптомов буксующего собственника	18
Четыре сценария решения проблем.	28

Глава 2

Регулярный менеджмент: от интуитивно понятного к профессионально точному.....	45
Менеджмент: два основных направления	46
Регулярный менеджмент от меня, Александра Фридмана	51
Ключевые предубеждения бизнес-сообщества	55
Основные тезисы главы 2.....	66

Глава 3

Система корпоративного управления: открываем черный ящик	69
Матчасть корпоративного управления.....	74
Основные тезисы главы 3.....	98

Глава 4

Как провести аудит и подтянуть люфты системы корпоративного управления	101
Как подходить к настройке системы корпоративного управления	120
Основные тезисы главы 4	127

Глава 5

Настраивать организационную структуру или вводить самоуправление: включаем голову и делаем осознанный выбор	131
Претензии к иерархическим структурам (часто оправданные)	136
Различия иерархической структуры и холархии	143
Мои комментарии и ваш выбор	149
Основные тезисы главы 5	168

Глава 6

Структуры «тележное колесо», «звезда» и линейно-функциональная	171
Линейно-функциональная организационная структура	181
Основные тезисы главы 6	206

Глава 7

Дивизиональная организационная структура	209
10 функций управляющей компании	213
Преимущества правильно настроенной дивизиональной организационной структуры	218
Врожденные недостатки дивизиональной организационной структуры	221
Конфликты между управляющей компанией и дивизионами	226
Основные тезисы главы 7	240

Глава 8

Матричная организационная структура	243
Базовые условия для успешного применения	244
Преимущества правильно настроенной матричной организационной структуры	249
Врожденные недостатки матричной организационной структуры	251
«Структура не работает!»: собственник и симптомы «ручного привода»	256
Промежуточные итоги глав 6, 7 и 8	259
Основные тезисы главы 8	263

Глава 9

Эффективная структура: как заложить устойчивость и обеспечить управляемость	267
Назначение организационной структуры	268
Что должно обеспечить описание организационной структуры	271
Стратегия, структура, процессы: типичные ошибки в настройке	273
О болезнях роста по мере развития бизнеса	275
9 последствий невылеченных болезней роста	282
Что учесть при моделировании организационной структуры	285
Важные оговорки, которые вам могут не понравиться ..	296
Основные тезисы главы 9	299

Глава 10

Организационная структура: как собрать часовой механизм для качественного выполнения бизнес-функций...303	
Типизация и создание дерева функций	306
Как снизить уровень «ручного привода» в управлении подразделениями	318

Как собрать полноценную модель для эффективной работы каждого подразделения.	320
Функции: выращивать в компании или отдавать внешним подрядчикам?	333
Основные тезисы главы 10.	340
Глава 11	
Как оживить собранную структуру и получить результат	343
Подбор частей механизма	345
Заведем часы и оживим структуру	349
А теперь — про ответственность	352
О видах корпоративных полномочий	355
Матрица ответственности: как связать принятие решений и полномочия?	370
Как повысить самостоятельность сотрудников	376
Основные тезисы главы 11.	387
Об авторе	389

ПРЕДИСЛОВИЕ

Операционка:
выходить нельзя настроить!
Где ставить запятую?

Эта книга — о настройке операционки. С акцентом: для чего нужна четкая работа организационной структуры и как ее обеспечить. Считаю, что именно ненастроенная, кое-как собранная структура больше всего мешает собственнику масштабировать бизнес.

Я написал эту книгу в первую очередь для собственников, которые сталкиваются со сложностями в развитии своего бизнеса, но не собираются его закрывать. Думаю, что она также будет полезна директорам компаний и руководителям, стремящимся к карьерному росту до уровня CEO (Chief Executive Officer).

Собственник часто становится ограничителем для развития бизнеса и даже угрозой для его существования. Он неправильно распределяет функции в структуре, ошибается в кадровых решениях, замыкает все на себя, тонет в рутине, не выделяя время на осмысление стратегических задач для масштабирования бизнеса. Ситуацию удается как-то удерживать за счет сверхусилий и переработок, но и этот ресурс не бесконечен. Корпоративную запутанность усугубляют попытки улучшения набором «лайфхаков» и использованием так называемых современных технологий вместо системного подхода к управлению развитием бизнеса. Тупик, «стеклянный потолок», стагнация; расходы растут, а доходы, наоборот, падают. Многие собственники не столько управляют своим бизнесом, сколько волокут его на себе. Приходится нянчиться и с подчиненными, кото-

рые, похоже, приходят на работу, чтобы создавать проблемы, а не решать их. Вот и возникает психологически понятное в общем желание «выйти из операционки». А точнее — сбегать из нее подальше.

Увы, гибель бизнеса начинается с неправильных мыслей собственника, а уже потом продолжается на материальном уровне: возникают проблемы в компании.

В последнее время набирает популярность идея: собственник не должен заниматься операционкой, а должен, наоборот, выйти из нее. Более того, он якобы не должен заниматься ничем, кроме стратегии. Мое мнение: собственник отвечает за управление всеми функциональными блоками, а также за их развитие. К примеру, он может не заниматься продажами, но отвечает за то, чтобы механизм корпоративных продаж работал в нужном для бизнеса режиме. То, что он делегировал непосредственное управление продажами директору по продажам, не снимает с него самого *прикладной* ответственности. Поэтому я считаю: прежде чем выйти из операционки, в нее нужно сначала войти и, засучив рукава, настроить *матчасть* оперативного управления. Собственник отвечает за разработку, сборку, запуск, настройку, поддержание и развитие всей системы управления, в том числе и операционки. Самостоятельно, с вовлечением действующих руководителей или с консультантами — не принципиально.

Неправильный запрос: как выйти из операционки? Правильный запрос: как ее настроить? Сделайте это, а потом решайте: выходить ли из операционки или из бизнеса вообще, и — насколько выходить. Тогда вам будет доступно осознанное, поэтапное уменьшение и/или изменение характера вашей нагрузки.

О себе. Я эксперт и методолог по регулярному менеджменту. Консультирую собственников бизнеса и обучаю руководителей профессиональному управлению подчиненными. С 1988 г. — предприниматель, а с 1993 г. в качестве основного бизнеса выбрал консалтинг. Сторонник регулярного менеджмента,

разработал свою версию этого подхода, в котором выделяю два направления: управление компанией и управление сотрудниками. Они связаны между собой, но отличаются методиками.

В этой книге я рассматриваю подходы к управлению самой компанией и в очень незначительной степени затрагиваю вопросы управления сотрудниками. Описывая методы настройки работы организационной структуры, я обобщаю свой опыт оказания услуг консалтинга, которым занимаюсь более 30 лет. Кроме того, использую опыт ряда проектов, когда я временно, на период внедрения преобразований, по соглашению с собственниками бизнеса, управлял компаниями в должности генерального директора.

Обратите внимание: на старте бизнеса собственнику вполне достаточно воли, энергии, работоспособности и здравого смысла. Этого хватит, чтобы запустить бизнес, но катастрофически мало для его развития. Профессиональный подход к управлению невозможно подменить титаническими усилиями, сверхурочной работой, попытками вдохновить сотрудников амбициозными целями или призывами к совместному спасению бизнеса. Нанимать «суперспециалистов»? Тоже выглядит сомнительно: у собственника, который не стал профессионалом в управлении и не является очевидно выдающейся личностью, мало шансов нанять профессионалов высокого уровня. И надеюсь, вы не страдаете «синдромом медведя»: надеждой, что, ничего не меняя, вы доживете до неких лучших времен, когда ваш бизнес опять начнет расти лишь благодаря интуитивному подходу к его развитию.

Акценты книги: методы аудита *системы корпоративного управления**, а также разработки, сборки, запуска и настройки

* Система корпоративного управления: в моей версии регулярного менеджмента — набор методик, обеспечивающих собственнику возможность эффективного развития бизнеса. Прошу не путать с термином *corporate governance*: системой менеджмента, призванной поддерживать эффективное взаимодействие между акционерами, обеспечивать права акционеров, отчетность наемного менеджмента перед акционерами, справедливое распределение результатов деятельности и прозрачность деятельности для общества.

организационной структуры. И подходы к обеспечению эффективного взаимодействия между подразделениями компании.

Рекомендую рассматривать книгу как методическое руководство по настройке оперативного управления. В ней содержатся информация для осмысления и проекции на ваш бизнес. Не рассчитывайте на комикс, который можно проглядеть на ходу или в лучшем случае прочитать. Пересказывать кем-то и как-то написанные «Секреты успеха компании Amazon» я считаю неуместным. В качестве примеров использую рационально упрощенные, лаконично изложенные примеры из работы компаний на постсоветском пространстве. Причина: именно с этими компаниями я работал и понимаю их типичные проблемы. Кроме того, ряд действительно эффективных и полезных подходов, которые используют передовые компании мирового уровня, невозможно внедрить, предварительно не устранив более базовые проблемы. Об этом я и буду рассказывать.

Думаю, что каждому собственнику хотелось бы, чтобы его бизнес работал как часы. Оцените ситуацию, переберите то, что есть, измените конструкцию механизма, изготовьте новые детали, соберите, запустите, отрегулируйте и, наконец, соедините с информативным циферблатом. Не забывайте периодически проводить ТО. Сделайте выбор: учиться настраивать *матчасть* корпоративного управления, ждать чуда, искать рукастого волшебника или судорожно трясти часы, одновременно пытаясь двигать стрелки пальцами?

В книге есть методики для организационной диагностики и домашние задания. Вы сможете оценить свою ситуацию. Выполнение домашних заданий, которые содержатся в тексте многих глав и завершают каждую главу, будет основой для разработки проекта и внедрения корпоративных преобразований. Вот вам и переход от теории к практике.

Александр Фридман,
эксперт-методолог по регулярному менеджменту,
Рига, Латвия, 3 января 2024 г.

ГЛАВА 1

Дилемма

буксующего собственника:
уходим в иллюзорный мир
или настраиваем матчасть?

*Ситуация становится необратимой,
когда уже нельзя сказать: «Давайте всё забудем!»*

«МЕРФОЛОГИЯ», ПРАВИЛО ФЕРГЮССОНА

Возможно, вам знакома ситуация: автомобиль забуксовал и чем больше давишь на газ, тем глубже зарываешься в грязь... Так бывает и в бизнесе: чем больше усилий, тем, кажется собственнику, меньше эффект. Грустная реальность: многие собственники недовольны своим бизнесом. Смешной, на первый взгляд, вопрос: с каким настроением вы просыпаетесь в рабочий, а может быть, и в выходной день, если знаете, что сегодня — опять ТУДА? Пускай не физически — в некоторых бизнесах прописалась удаленка, — а фактически.

Я не к тому, что с утра вам непременно следует прыгать от восторга... Но что может быть печальнее участи компании, которая явно осточертела своему основателю? «А какая, собственно, разница?» — спросите вы. На мой взгляд — большая. Ибо все течет сверху вниз — и дерьмо, и энергия... Отвечаю вам вопросом на вопрос: что течет из собственника, буквально заставляющего себя заниматься своим бизнесом? Как вы думаете, ощущают ли подчиненные ваше настроение и если да, то как оно влияет на их мотивацию?

Увы, бизнес иногда напоминает пресловутый чемодан без ручки, который таскать тяжело, а бросить жалко. И ощущения то ли как у слепой лошади, прикованной к вороту и каждый день бредущей по кругу, то ли как у белки в колесе: каждый день снова и снова разбираем стандартные конфликты, в сотый раз отвечаем на одни и те же вопросы и доделываем за подчиненных их работу. А может быть, вы чувствуете себя главным героем мифа о Сизифе?

Собственник тонет в рутине. На вопрос о том, сколько времени в месяц он выделяет для обдумывания стратегических задач по развитию бизнеса и работы «над системой», он лишь грустно усмехается. Мол, какая стратегия??? Не смешите, успеть бы хоть как-то заткнуть постоянно возникающие дыры! Каждый день — героическая и как бы последняя битва за результат. Словно плывешь в киселе: движений много, а вперед не двигаешься.

При этом он признаёт, что так быть не должно, но, увы, есть много объективных, как ему представляется, причин: плохие экономические условия, отвратительный рынок труда, нерасторопные, безответственные и не желающие думать подчиненные, нехватка времени и так далее и тому подобное. Он даже готов нести ответственность за то, что занимается не тем, чем вроде и положено, и хотелось бы. Но ответственность эта *жертвенная*, а не *прикладная*. В чем я вижу разницу?

Прикладная ответственность: человек может обрисовать границы своей причастности, осознаёт тот набор действий, который нужно выполнить с применением определенных методик, планирует выполнение этих действий с должной регулярностью и/или, может быть, начал изучение этих методик, понимает: что он делает, когда делает, почему делает и для чего делает. Или: почему не делает сейчас и когда собирается делать.

Жертвенная ответственность: человек понимает, что вроде бы он за что-то отвечает по своему положению, и, если появляется проблема, готов признать свою вину, если не полно-

стью, то частично. При этом никаких изменений в подходах не происходит. Признав свою вину и раскаявшись, он будто «обнуляется» и продолжает прежний сизифов труд.

Взрывного роста экономики, который позволил бы достичь успеха, сохраняя чисто интуитивный подход к управлению компанией, не предвидится, а усталость от управления бизнесом в режиме «ручного привода» и связанных с этим избыточных издержек растет. Поневоле возникает вопрос: доколе так мучиться?

Возможно, вам кажется, что я слишком сгущаю краски. Моя цель не в том, чтобы напугать вас, я хочу тезисно обозначить проблему и не прятать ее за утешительными оговорками. Ладно, допустим, ситуация понятна. Давайте теперь разберемся, при каких условиях бизнес может быть успешным.

Условия для успешного развития бизнеса

Под успешным бизнесом я понимаю компанию, которая отличается относительной финансовой устойчивостью, управляемостью и построена таким образом, что собственник может целенаправленно управлять бизнесом и подчиненными, а не сражаться с последствиями трудовых и финансовых инвестиций. Размеры же компании, равно как и темпы роста, принципиального значения не имеют. Так вот, я считаю правильным выделить три условия такого успеха.

Условие 1. Лояльность ключевых сотрудников. Проявляется в том, что люди дорожат работой в компании и не ищут возможности покинуть ее как можно быстрее. Горящие от восторга глаза не обязательны, но к своей работе сотрудники относятся с должной ответственностью. Это оптимизирует управленческие издержки и дает собственнику определенные мобилизационные ресурсы в случае необходимости к ним прибегнуть. Почему так?

- **Сотрудников устраивает доход.** Они признают, что им платят справедливо, с учетом их квалификации, вклада в результат и условий рынка труда. Речь не идет о полном удовлетворении потребностей и отсутствии желания получать/зарабатывать больше. Но в целом ситуация их скорее устраивает. Кроме того, они понимают перспективу увеличения дохода, что для этого нужно делать, а также чего делать не нужно. Компания своего не упустит, но лишнего не потребует, нет постоянных попыток обрезать доход за счет придинок или перетолкования соглашения. Есть прозрачная система материального стимулирования и возможность перехода с должности на должность при понятных условиях и механизмах для его практического осуществления. Существует практика индексации оплаты труда. Случаи задержки выплат крайне редки и могут быть вызваны только форс-мажором. Но и тогда руководство не отмалчивается, а объясняет причины происходящего и перспективу восстановления нормального порядка вещей.
- **Сотрудников устраивают рабочие условия.** Офис не является филиалом царства божьего на грешной земле, но и не вызывает горестных вопросов самопозиционирования: «Что я из себя представляю, если вынужден *тут* работать?» Дизайн помещений, оснащение рабочих мест, инфраструктура оправдывают и, может быть, чуть превышают ожидания сотрудников, которых компания рассматривает в качестве целевой аудитории и стремится привлечь к работе. В целом обстановка вызывает положительные эмоции, а возможные несовершенства воспринимаются с пониманием. Очень важно, чтобы сотрудники видели: собственник вкладывает столько, сколько возможно, и не пытается экономить на рабочих условиях. Проблема, которой стоит избегать любой ценой: очень плохо, если собственник тратит минимум на оснащение рабочих мест,

но не жалеет средств на себя любимого. Но немногим лучше ситуация, когда сам собственник склонен к аскетизму. При этом он ожидает от сотрудников, что они с готовностью будут возмещать неуместный минимализм рабочих инструментов за счет личных усилий в рамках насаждаемой культуры «героического менеджмента».

- **Сотрудников устраивает продолжительность/содержание/перспектива работы.** Переработки бывают, но нет постоянной «битвы за результат» во имя амбициозных или авантюрных целей, а руководство не требует постоянного героизма: спасения компании за счет сотрудников. Задачи, как правило, адекватны имеющимся для их достижения ресурсам. Большей частью работа соответствует функционалу, отклонения носят разовый характер или согласовываются. Есть практика обучения/переобучения сотрудников, что обеспечивает постепенный рост их «рыночной стоимости» и соответствующие изменения материального вознаграждения в компании.

Условие 2. Лояльность ключевых клиентов из целевой аудитории. Проявляется в их склонности к конструктивному диалогу, что позволяет планировать развитие отношений и осуществлять долгосрочное прогнозирование. Это обеспечивает собственнику возможность рассчитывать на увеличение оборота посредством конструктивных переговоров. Одновременно не возникает избыточной зависимости от ключевых клиентов, так как они тоже ценят сложившееся сотрудничество и не вымогают необоснованных преференций. Почему так?

- **Понимание преимуществ и осознанность выбора.** Для клиентов сотрудничество с компанией не является вынужденным. Они могут выбирать, но предпочитают работать именно с вами. В случае изменения запросов

они выходят на переговоры с вами, чтобы найти решение, которое устроит всех.

- **Признание адекватности стоимости.** Наверное, нет клиента, который не хотел бы тратить меньше. Но в вашем случае у них нет вопроса: «За что я плачу такие деньги?» Вы наверняка знаете, что стоимость продукта в большинстве случаев (исключаем чисто бюджетные ограничения) оценивается в соотношении с получаемыми выгодами. Если же клиенту кажется, что выгода недостаточна, то любая (!) стоимость будет казаться завышенной.
- **Удовлетворенность издержками взаимодействия.** Возможно, вы сталкивались с компаниями, работа с которыми требовала особых усилий и вызывала раздражение. К примеру, вам или вашим сотрудникам долго не отвечали на письма. Или же внезапно с вами начал работать другой сотрудник, а старый куда-то пропал. Возможно, он заболел, уволился, ушел в отпуск, дела не передал, а просто спихнул преемнику. Или приходилось неделями вышибать положенные документы, которые в конце концов приходили неправильно оформленными. Так вот, все это — совсем не про вашу компанию. Наоборот, перспектива обращения к вам вызывает у клиентов радостное предвкушение: «Ну, уж у этих, к счастью, все будет как часы». Да?

Условие 3. Удовлетворенность собственника. Не то чтобы он всем доволен и поживает на лаврах, но и мысли «Боже, за что мне все это?» у него каждое утро не возникает. Почему так?

- **Собственника устраивает своя роль.** Вы довольны той работой, которую выполняете. Вы понимаете, чем и почему занимаетесь. В случае необходимости можете проанализировать свою занятость и, если нужно, выделить те задачи, которые можно делегировать кому-то из подчиненных. Может быть, не сразу, а предварительно

научив его определенным навыкам. Но алгоритм делегирования полномочий и ответственности вам понятен. Если вы по вечерам и остаетесь в офисе последним, у вас не возникает мыслей: кто я, что я тут делаю и зачем мне все это?

- **Собственника устраивает величина своего вклада.** Мы не будем рассуждать про модные понятия вроде life balance или life synergy. Вы уделяете бизнесу время по вашему осознанному выбору, а не по удручающей необходимости. Вам хватает времени, которое остается на прочие стороны вашей жизни, какими бы они ни были. А если вы захотите изменить «пасьянс», то сможете осуществить управленческие действия, обеспечивающие постепенное освобождение нужного количества времени. При этом вы сохраните нужные стратегические и финансовые показатели бизнеса.
- **Собственника устраивает сегодняшняя отдача и перспектива.** Я считаю, что бизнес должен обеспечить собственнику определенный уровень дохода, отвечающий его запросам. Оговорюсь: в рамках потенциально возможного, мы не будем путать реальные ожидания с мечталками и хотелками. Да, я убежден: если целью бизнеса объявлены только деньги, а не вывод на рынок конкурентоспособных продуктов, то денег не будет. Но вывод этих продуктов должен в итоге обеспечить нужный доход. И собственник понимает, как этот доход получить — и сейчас, и в перспективе. И опять мы не говорим о безоблачном существовании, пресловутые «черные лебеди»* были, есть и будут. Более того, их количество и размах крыльев, как мне думается, будут только расти. Но вы к этому готовы, так как крепко держите штурвал, команда вашего бизнес-корабля обучена и такелаж/

* См. книгу Нассима Талеба «Черный лебедь: Под знаком непредсказуемости», в которой рассматривается чрезвычайное влияние редких и непредсказуемых событий.

матчасть в порядке. Пусть вы не знаете, когда и откуда налетит шквал, но вы уверены, что сможете найти адекватные решения.

Мы нарисовали «картину маслом»: так и должно быть, и быть может. А что происходит в реальности? Ниже я перечисляю признаки, с которыми я сталкивался на переговорах с собственниками бизнеса. Хочу отметить, что приведенные диалоги я упрощаю, оставляя суть и убирая эмоциональные и продолжительные описания малозначимых мелочей. Моими собеседниками были в основном собственники компаний с тремя, четырьмя и более иерархическими уровнями, в сегментах с конкурентным противостоянием. Именно с такими компаниями я и провожу большую часть консалтинговых проектов. Почему? Именно такие компании, работая в конкурентной бизнес-среде, сталкиваются с наибольшим количеством последствий организационной запутанности, возникшей из-за непрофессионального подхода собственника к развитию бизнеса.

17 симптомов буксующего собственника

1. **Вам кажется, что вы не управляете компанией, а тащите ее на себе.** Вы работаете на свой бизнес, но он не работает на вас. Никому, кроме вас, ничего не нужно, всех все либо устраивает, либо они хотят «странного», а на ваши предложения в лучшем случае неохотно отвечают: «Ну, наверное, можно попробовать». Кроме того, руководители и специалисты, которых вы нанимали, чтобы облегчить свою ношу, скорее делают ее тяжелее, требуя от вас постоянного внимания и дергая вас по мелочам.
2. **Вы недовольны тем, что «никто не хочет думать об интересах бизнеса».** Сознательно взял фразу в кавычки, так как ее обычно понимают по-разному и часто сводят к двум упрекам: никто не проявляет инициативу, и/или люди больше думают о своих интересах, чем о выгоде для биз-



неса. К примеру, в 18:00 в офисе уже никого нет, хотя все задачи, по вашему мнению, выполняются недопустимо медленно. Вы считаете, что чувство команды отсутствует и люди не мотивированы, слишком много хотят и слишком мало делают. В порядке вещей, что сотрудники отказываются от задания, используя отговорку «это не входит в мои обязанности».

3. **Вы принимаете решения чаще в реактивном режиме, чем в проактивном.** Постоянно приходится гасить пожары и объявлять авралы, не имея времени разобраться в их причинах. Реактивность предполагает ответ на «сильный сигнал», четко оформившееся событие. Проактивность отражает умение заблаговременно принимать и пре-

творять в жизнь *развивающие* решения, что позволяет компании оказаться в нужный момент с необходимыми настройками системы корпоративного управления. Эта компетенция позволяет диагностировать и разрешать потенциальные проблемы по «слабым сигналам» — несущественным и разрозненным, на первый взгляд, симптомам в действиях сотрудников компании или объектов бизнес-среды (клиентов, конкурентов, поставщиков). По моему мнению, в компании чрезвычайно важны обе функции. Проактивность без реактивности чревата отсутствием должной гибкости в турбулентной бизнес-среде и острым кризисом при столкновении с «черным лебедем». Реактивность без проактивности губительна для крупной компании: придется все время тушить пожары, так как «нет времени» обеспечивать противопожарную безопасность. Для компании с тремя/четырьмя уровнями иерархии проактивность должна преобладать.

4. **Вы часто вынуждены принимать концептуальные и очевидно долгосрочные решения, не имея возможности их обдумать и проанализировать риски.** Эта напасть может быть и следствием уже упоминавшейся практики *реактивности*.
5. **Вы принимаете решения о действиях компании на рынке скорее на основе своей интуиции, чем по итогам анализа информации.** Возможно, в вашей компании и функционирует отдел маркетинга, но насколько он обеспечивает вас нужной для принятия решений информацией о бизнес-среде? Есть ли у вас актуальная «лоция», позволяющая выбирать курс для вашего «корабля»? Или же вы опираетесь только на свои собственные, интуитивные, никак не отраженные в документах представления о бизнес-среде? Если вы не гений, скорее всего, эффективность интуитивных решений низкая, что вы, впрочем, всегда можете оправдать для себя возросшей турбулентностью бизнес-среды.

- 6. Вам не удается обеспечить внедрение части своих решений, так как оказывается, что этому препятствуют различные обстоятельства.** Объявляя о своих решениях или привлекая к их разработке подчиненных руководителей, вы сталкиваетесь с их возражениями, которые они будто придумали прямо сейчас, на ходу, либо придерживали как раз для такого случая. Вам могут рассказывать про перегруженность работой, нехватку людей, недовольство сотрудников, сложные отношения с коллегами, клиентами, подрядчиками или поставщиками. Вы либо слышите об этом впервые, либо вас убеждают: «Вы же в курсе, что...» В общем, все согласны с тем, что идея хороша, но воплотить ее в жизнь нет никакой возможности. Или применяется иная техника: сначала все одобряют, а потом приходит информация о будто бы неожиданных ресурсных проблемах. Многие проекты и задачи не доводятся до конца. То, что преподносится вам как выполненное, потом оказывается условно выполненным, то есть не в тех характеристиках и не в том качестве, как изначально оговаривалось. Для этого, конечно, задним числом находятся «убедительные» объяснения. Разобраться же в том, что и почему действительно было сделано неправильно, невозможно.
- 7. Вы плохо представляете себе, как использовать поступающую к вам информацию, и не доверяете ей.** Вас заваливают документами: отчетами, приказами, регламентами, инструкциями. От вас требуют ответов, согласований и решений. При этом структура и содержание документов не позволяют вам понять, о чем идет речь, какую проблему пытаются решить, какова цель и при чем тут вы. Если же вам предоставляют данные, то вы не знаете, каким путем они получены, насколько этот метод правильный и, соответственно, можно ли на эту информацию опираться.
- 8. Вам приходится постоянно возвращаться к решению уже, казалось бы, решенных вопросов.** Ваши подчи-

ненные раз за разом спрашивают у вас одно и то же. Это может быть связано с тем, что они на всякий случай хотят уточнить, не изменилось ли чего у вас в голове. Или же они не согласны с принятым вами решением, поэтому упорно пытаются вынудить вас от него отказаться. И да, возможно, что вы делегировали им полномочия, но они все равно не хотят решать вопросы самостоятельно. Причина может быть в том, что параллельно с передачей полномочий с ними не согласовали алгоритмы и критерии принятия решений, а решения, которые они принимали самостоятельно, вы объявляли неправильными. В общем, как поет Лолита Милявская: «Каждый раз у нас как в первый раз». К примеру, вас постоянно вынуждают снижать отпускные цены на продукт, разрешать давать необоснованные скидки и мириться с ростом дебиторской задолженности.

9. **Вы смутно представляете себе, что происходит на самом деле в структурных единицах (департаментах/отделах) компании.** У вас и у подчиненных руководителей нет корректного, информативного и актуального описания деятельности структурных единиц. Поэтому вы вынуждены полностью полагаться на устное описание или трактовку подчиненных. При этом вы замечаете, что эти описания могут существенно меняться в зависимости от их интересов. Например, вам говорят, что «сотрудники очень устали, так как перегружены», при том, что, с вашей точки зрения, задачи решаются недопустимо медленно. Из моего диалога с собственником: «Он (подчиненный руководитель) говорит, что свободных ресурсов нет, этот проект начинать нельзя». Я спрашиваю: «А что происходит на самом деле? Есть ли точные данные или хотя бы общая информация? Чем конкретно кто занят?» Собеседник разводит руками.
10. **Вы сталкиваетесь с тем, что часть существенной информации о событиях либо вообще не поступает, либо поступает слишком поздно.** Например, вы узнаете,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru