

Управленческий диагноз 90% руководителей и идея управленческой революции

Практически ежедневно общаясь с руководителями коммерческих и государственных структур, а также с владельцами различных бизнесов, которые ищут оптимальные решения в условиях экономического и социального кризиса, я могу сделать некоторые интересные выводы о ментально-психологическом состоянии этой социальной группы. По моим оценкам сформулированный далее управленческий диагноз достоверен для более чем 90% руководителей коммерческих и государственных структур стран СНГ. Оговорюсь, что как консультант по управлению, я связан обязательствами неразглашения сведений, полученных в ходе моей работы. Однако, мои заказчики (по причинам, которые будут ясны из дальнейшего изложения) относятся к числу оставшихся (менее 10%) руководителей.

Не публиковать диагноз я не могу по многим причинам. Главнейшая состоит в том, что ни одна болезнь не может быть излечена, пока диагноз не сформулирован.

Встреча руководителя и консультанта не может произойти случайно. Она специально готовится. Консультант собирает из открытых источников всю доступную информацию о руководителе, с которым ему предстоит беседовать. Логично было бы предположить, что то же самое делают ассистенты руководителя. Однако, этого не происходит. Когда я вхожу в кабинет руководителя, он совершенно искренне не знает, кто я такой.

Несмотря на то, что найти информацию обо мне очень просто – достаточно набрать в любой поисковой системе имя и фамилию или зайти на сайт www.socium.com.ua – и вот, вся значимая информация собрана. Однако, никто из ассистентов этого не делает. Почему же руководитель согласился встретиться со мной? Возможно, только потому, что ассистент застал его в хорошем расположении духа, когда говорил ему о нашей возможной встрече.

Между тем, я не прихожу к руководителям с пустыми руками. В публикациях, которые мы с коллегами написали начиная с октября 2008 года, изложены все базовые идеи, на основе которых можно построить антикризисную стратегию для мировой экономики, для группы стран, для отдельной страны, для региона, города, сельскохозяйственного района или отдельного предприятия. В настоящий момент нами разработаны методологические подходы, позволяющие строить эффективные антикризисные стратегии для отдельного человека. И все это богатство методологических разработок совершенно сознательно публиковалось нами бесплатно, в общедоступных источниках, более того – мы тратили личные ресурсы для продвижения этой информации в сети Интернет, писали на все уровни государственной власти и обращались ко множеству руководителей предприятий. Казалось бы, – бери и пользуйся. Однако, этого не происходит. И когда мы сформулируем диагноз, станет понятно, почему.

Диагностический вывод №1

Руководители и их ассистенты совершенно не умеют работать с информацией. Они принимают решения не на основе полученной информации или логических выводов, их решения основываются на чем-то другом.

Когда я сажусь перед руководителем и протягиваю ему визитку, на которой четко обозначена моя профессия «Консультант по управлению», руководитель реагирует на первое слово, даже не обращая внимания на второе.

- У меня уже работали консультанты, - говорит он. – Мне не понравилось.

Его короткая фраза содержит целый спектр значений, которые в переводе с языка руководителя на русский можно было бы сформулировать так:

1. Я знаю, что ты хочешь, чтобы я заплатил тебе денег.
2. Я уверен, что ты совершенно бесполезен
3. Я буду слушать тебя не больше одной минуты.

Как бы странно это ни прозвучало, такое отношение руководителя вполне объяснимо: ведь он не знает, кто перед ним, поэтому он предполагает, что я либо, как его

подчиненные, начну говорить ему то, что он хочет услышать и всячески осыпать его комплиментами и подчеркивать его социальный статус, либо я один из тех, кто хочет получить его деньги, продавая ему какой-нибудь ненужный и дорогой продукт, типа пластиковой карточки, защищающей от вредных излучений.

Однако, я ни тот, ни другой. Я пришел к нему, потому что если его предприятие в условиях социально-экономического кризиса остановится из-за его неправильных управленческих решений, на улице окажется еще несколько тысяч людей без средств к существованию, которые рано или поздно начнут строить баррикады. И я пришел к нему, потому что хочу дать шанс ему, его предприятию и его сотрудникам, и потому, что хочу остановить призрак хаоса, надвигающийся на эту страну, - пока еще призрак, становящийся с каждым днем все более материальным. Поэтому тот факт, что мой собеседник вовсе не собирается мне верить, несколько не делает меня более уязвимым.

- Я здесь не для того, чтобы обмануть Вас, - говорю я ему. - Ваше предприятие на грани остановки, Ваши люди - на грани увольнения. Причина этого, хотя Вы можете думать иначе, в том, что Вы не можете своевременно принимать правильные решения. И я тот, кто может помочь Вам перестроить Вашу систему управления, перевести ее в антикризисный режим работы.

- И чем же Вы можете помочь? - спрашивает мой собеседник, явно намекая на то, что «обидеть руководителя может каждый, а вот дать в кредит на сто лет пять миллионов долларов...».

- Ваша проблема не в том, что Вам не хватает денег, а в том, что перестала работать отлаженная в прошлом система отношений с поставщиками и потребителями. Вам нужно начинать строить новую систему отношений, которая будет работать в сегодняшних условиях. А вы вместо этого сидите и наблюдаете, как разрушается старая. У вас нет стратегии. И тактики тоже. Вы ничем не управляете. Вы просто ждете катастрофы, то есть того дня, когда Вы примете решение об остановке предприятия.

- Да кто Вы, собственно, такой? - задает вопрос руководитель.

- Я присылал Вашему ассистенту полную информацию о себе, надеюсь, что Вы ее изучите. Но если у Вас не было на это времени, конечно, я расскажу о том, как я намерен помочь Вашему бизнесу.

Общение, начавшееся таким образом, может закончиться чем угодно - многолетним сотрудничеством, дружбой, бизнес-партнерством или враждой на всю жизнь. Однако, обратимся к управленческому диагнозу. О чем нам говорит спектр значений, проявленный в этом типовом диалоге?

Диагностический вывод №2

Руководитель не находится в позиции человека, который ищет выход из кризисной ситуации. Он не является открытым для восприятия новой информации. И, вообще говоря, уверен, что ему ничто не может помочь.

Диагностический вывод №3

Руководитель не может отличить консультантов, способных принести пользу его бизнесу, от консультантов, которые не могут это сделать. Консультанты, с которыми он работал ранее, могли быть сколь угодно именитыми. Принимая решение о сотрудничестве с ними, руководитель явно не дал себе труд изучить их социальную технологию и собрать информацию, чтобы принять логически обоснованное решение: его решение основывалось не на логике. Теперь же он, заявляя свое отношение ко всем вообще консультантам (не различая их специализацию), выглядит просто забавно, ибо логические конструкции «Однажды я уже делал это, и мне не понравилось», всегда выглядят забавно. Сравните: «Я больше не встречаюсь с женщинами, однажды встретался, мне

не понравилось», «Я больше не хожу по магазинам, потому что однажды пошел и не нашел то, что мне бы понравилось».

Диагностический вывод №4

Руководитель мыслит материально-денежными ценностями и потоками, ему даже не приходит в голову, что решение стоящих перед ним проблем находится в области управления. Он понятия не имеет о том, что существуют социальные технологии, способные быстро настраивать и развивать системы управления, а также строить работоспособную систему взаимодействия между многими десятками предприятий.

Диагностический вывод №5

Сама постановка управленческой задачи «построить систему взаимодействий между предприятиями (или между людьми), которая будет работоспособной в условиях кризиса» является для руководителя революционно новой и мгновенно вызывает невербальную реакцию «Я не могу этого сделать!», которая вербально может, например, выразиться фразой «Какая чушь!». Буквально это означает, что руководитель не готов к решению даже простейших управленческих задач и, вообще говоря, не очень представляет себе, в чем заключается суть управления.

Во многих диалогах, которые мне даже не хочется здесь приводить, руководители высказывают мнения, что «все проблемы должно решить государство». На вопрос же консультанта «Кого именно Вы имеете в виду, говоря «государство»?» называется перечень хорошо известных фамилий. Сам же руководитель намерен просто сидеть и ждать, пока они примут решения на государственном уровне и сформируют экономическую ситуацию, в которой он мог бы функционировать, никак не изменяя свою работу.

Итоговый диагностический вывод

Поскольку выделенные жирным шрифтом выводы характерны более чем для 90% руководителей, при этом все эти руководители не готовы изменить свои подходы даже после принципиальной беседы с консультантом, пример которой был приведен в этом тексте.

Приходится констатировать, что более чем 90% коммерческих и государственных структур в СНГ возглавляют люди, неспособные управлять и не понимающие, что такое управление. Для стран СНГ и их экономик это означает управленческую катастрофу. Системы управления, построенные в этих странах и возглавляемые такими руководителями, не справятся с задачей антикризисного управления. Они будут наблюдать, как разрушается некогда работавшая система экономических связей. Но они даже не в состоянии понять актуальность задачи построения новой системы экономических связей, которая была бы работоспособной в период кризиса.

Вот почему идеи, изложенные в наших публикациях, и не используются подавляющим большинством руководителей крупных предприятий. Эти руководители просто-напросто не могут понять, что предложенные в наших статьях подходы действительно являются решением стоящих перед ними задач. Быть руководителем - еще не означает быть управленцем, и факт пребывания на руководящей должности никак не связан с наличием системного мышления.

Мне хотелось бы сказать, что руководители малого и среднего бизнеса выглядят на фоне руководителей крупных предприятий и государственных структур более компетентными управленцами. Но, к сожалению, это не так. Большинство руководителей малых и средних по величине компаний, также не ставят перед собой управленческих целей. Для любой компании в период кризиса крайне важно достижение трех взаимосвязанных друг с другом целей:

- 1) увеличить толщину денежного потока (количества денег, протекающего через компанию в единицу времени),
- 2) увеличить рентабельность (прибыль, деленную на оборотный капитал за период),
- 3) увеличить проток товаров (количества услуг) через компанию, то есть за каждый период времени закупать и продавать как можно больше.

Достижение этих трех целей ведет к увеличению скорости оборота капитала, что, соответственно, позволяет за тот же самый период времени зарабатывать больше денег. Однако, подавляющее большинство руководителей малого и среднего бизнеса вместо того, чтобы работать на достижение этих целей, просто-напросто сокращают расходы и ждут, когда ситуация изменится сама собой.

Несмотря на то, что диагноз достаточно тяжелый, болезнь нельзя назвать неизлечимой. Каким может быть лечение? Вот один из вариантов.

1. Необходимо быстро подготовить достаточное количество управленческих кадров, которые возглавят бюджетобразующие предприятия стран и регионов и начнут осуществлять эффективное управление.
2. Необходимо, используя технологию живого моделирования коллективной деятельности, отработать базовые модели антикризисного управления для каждой отрасли с учетом страновой и региональной специфики.
3. Необходимо объединить государственных менеджеров, владельцев и топ-менеджеров коммерческих структур, которые уже обладают необходимой управленческой квалификацией, и построить систему, в которой они помогают молодым управленцам, приведенным к власти, эффективно управлять своими предприятиями.

По сути, для выхода из экономического и социального кризиса необходима управленческая революция, в результате которой решения в экономике и в социальной сфере начнут принимать люди, обладающие необходимой управленческой квалификацией.

Александр Шохов
www.socium.com.ua
shokhov@gmail.com
ICQ 211377637
8(048)7020016
8(068)2521212
8(093)1840333