

Консультант на почти обанкротившемся предприятии

Почему посторонний за три дня видит то, чего не могут увидеть свои

Я прихожу на предприятие во вторник утром в ноябре. Территория ухожена — слишком ухожена, той ухоженностью, которую наводят, когда ожидают оценки. Стоит администратор, приветливее, чем нужно. Директор встречает меня за пять минут до назначенного времени. Готов кофе. Распечатаны финансовые сводки, цветные диаграммы по вкладкам, напечатана повестка на три дня.

Они готовились ко мне. Они подготовили презентацию проблемы. У них есть история.

Я не буду читать эту историю. Не потому что она неважна, а потому что именно она поставит меня не на ту ногу. У любого предприятия в беде есть история о том, как оно туда попало, которая не соответствует действительности. Не из злого умысла — из инстинкта выживания. Люди в кризисной ситуации хотят, чтобы им верили. Хотят, чтобы посторонний принял их рамку, так чтобы решение вписалось в образ, который они уже сложили о себе. Кто принимает эту рамку — попадает в ловушку ещё до начала работы.

Что я делаю три дня

Первый день я хожу. По-настоящему хожу — по цехам, по складу, по столовой, по парковке. Я не задаю вопросов, которые принадлежат отчётам. Я разговариваю с человеком, который семнадцать лет работает в экспедиции. С телефонисткой, которая лично знает каждого клиента, потому что так давно берёт трубку. С механиком, знающим машины ещё с до-предыдущей реорганизации. С самым молодым торговым агентом, ещё не успевшим научиться тому, что нельзя говорить.

Я ищу не объяснения. Я ищу сигналы. Есть ли гордость? Стыд? Усталость? Хоть кто-то, кто искренне верит в то, что делает компания? Есть ли люди, у

кофемашины говорящие о чём-то с теплом, или уже всё равно — та ровность людей, которые ждут конца и пока что аккуратно делают свою работу?

Эти сигналы — и есть настоящий диагноз. Цифры — его следствие. Предприятие с ещё тлеющим производством, но плохими результатами, принципиально отличается от предприятия, где свет уже выключен, но цифры на бумаге ещё едва держатся в плюсе. Оба предприятия в таблице могут выглядеть одинаково. В действительности они противоположны.

Почему посторонний это видит

Это не вопрос интеллекта или опыта. Это вопрос дистанции.

У меня нет истории с этим предприятием. Я не знаю директора с тех времён, когда он ещё был идеалистом. Не знаю финансового директора с той после-полудни, когда банк впервые сказал "нет" и он в одиночку держал предприятие на плаву. Не знаю, кто с кем поссорился из-за какого решения, кто кого прикрывает, кто кого не выносит уже долгие годы, но держится в профессиональном отдалении.

Эта история для своих — решётка, сквозь которую они видят всё. Иначе они не могут. Они слишком давно в неё вплетены. Каждое восприятие фильтруется тем, что они уже знают, что уже чувствуют к окружающим, что рассказали себе, чтобы держаться.

Менеджер, который знает, что отдел работает плохо, но знает начальника отдела пятнадцать лет, видит нечто иное, чем я. Он видит друга, которому трудно. Я вижу должность, которая больше не работает. Он не может сделать этот вывод, потому что этот вывод стоит ему отношений. Мне отношения не стоят ничего, значит, и вывод ничего не стоит.

Вот механизм. Не умение. Свобода.

Моё первичное чутьё не лучше, чем у своих. Оно чище — не замутнено лояльностью, страхом социальных потерь, стыдом за прежние суждения, которые теперь обернулись иначе. Кто внутри уже два года видел, что дело плохо, но ничего не говорил, — а это почти всегда так, — тому теперь трудно это произнести вслух, не осуждая при этом и собственного молчания.

У меня нет этой проблемы. Два года назад меня здесь не было. Я здесь сейчас.

Что я чувствую и как быстро

Я помню одну ситуацию на производственном предприятии на востоке страны — имён не называю, паттерн важнее. У предприятия было двести сотрудников, продуктовая линейка, которая некогда занималась инновациями, но вот уже восемь лет нет, управленческая команда, очень приветливая и очень подготовленная к моему приходу, и цифры, находившиеся ровно в опасной зоне: слишком хорошие для немедленного банкротства, слишком плохие, чтобы быть уверенными в выживании.

На первый день, после двух часов хождения, я уже знал. Предприятие было мертво на две трети.

Не люди — они были вполне нормальные. Но вера исчезла. Гордость исчезла. Никто больше не говорил о продукте без оговорки "да, но мы ведь и сами понимаем...". Служба работы с клиентами говорила о клиентах в терминах проблем, а не людей. Цех аккуратно и точно делал своё дело, но никто не делал ничего, о чём его не попросили. Ни у кого не было идеи на следующую неделю. Ни у кого не было планов, придуманных самостоятельно.

Это предприятие, которое уже сдалось, даже если директор в понедельник представит стратегическую презентацию с тремя сценариями роста.

При этом в том отделе — на экспедиции — был один человек. Пожилой, слегка тучный, всегда с ручкой за ухом, тридцать лет в компании. Он был единственной точкой во всём здании, где ещё было трение. Он жаловался. У него были мнения. Он рассказывал не очень складные анекдоты, которые всё равно заставляли всех смеяться. Он злился на руководство так, что это стоило ему энергии, — а это возможно только тогда, когда тебе ещё не всё равно.

Вот живая часть. Вот семья. Если что-то ещё можно спасти — то через него, а не через стратегическую презентацию.

Парадокс консультанта McKinsey

Здесь самый болезненный поворот, и я говорю это с полной убеждёностью, потому что видел снова и снова.

Самый бесполезный консультант на предприятии в беде — тот, кто работает только с цифрами. Антикризисное управление в стиле McKinsey — полный дейтарум, сотни интервью, но закодированных и декортированных, пять сценариев с допущениями, рекомендации в форме PowerPoint — это самый утон-

чѐнный и наименее эффективный инструмент, который можно задействовать в кризисе.

Не потому что этот консультант глуп. Не потому что его метод интеллектуально неверен. Но потому что он измеряет на уровне верхнего слоя мозга, а решающая информация находится на нижнем.

Он спрашивает людей на интервью: что идёт не так? И люди на интервью дают ответы, согласованные с тем, что они считают допустимым, откорректированные под социальную желательность, откорректированные под то, каково это будет в отчёте, откорректированные под то, что подумает человек напротив. Это не честные ответы. Это кюрированные ответы.

Я не задаю этих вопросов. Я хожу рядом. Я смотрю, что люди делают, когда на них не смотрят. Смотрю, что человек делает, когда у него зависает компьютер — ругается и продолжает, или тихо ждѐт, пока само пройдѐт? Смотрю, кто в пятницу утром приходит первым. Смотрю на фотографии на рабочих столах и на отсутствующие фотографии. Смотрю на доску объявлений — когда её в последний раз обновляли? Слушаю то, что не говорят.

Это даѐт больше, чем три недели в дейтаруме.

Почему свои знают, но не могут сказать

Вот горькая суть. Свои тоже чувствуют. Почти всегда. Менеджер, ведущий меня по предприятию, знает, что его отдел дисфункционален. Директор знает, что двоих из его менеджеров нужно убрать. Коммерческий директор знает, что они обслуживают не тех клиентов и пренебрегают хорошими. HR-менеджер знает, что текучка слишком высока и что выходные интервью ничего не говорят, потому что люди при уходе вежливы.

Они знают. Они чувствуют. У них ещё есть это первичное чутьѐ — оно есть, встроено, почти нерушимо.

Но они не могут действовать на его основе. Не потому что трусы — это обвинение слишком легко и тоже несправедливо. А потому что действовать согласно этому чутью для них конкретно стоит того, что для меня не стоит ничего. Тот менеджер, которого нужно убрать, — это ещё и человек, который помог ему пережить трудный период. Директор, выбравший неверную стратегию, — это ещё и человек, который его нанял. Те клиенты, от которых нужно отказаться, — с ними он выстраивал отношения годами и вложил в них часть своей идентичности.

Первичное чутьё говорит. Личный интерес говорит тоже. А личный интерес имеет место для сна и детей в школе и ипотеку. Первичное чутьё — нет.

Вот настоящая причина, по которой свои не могут увидеть то, что посторонний видит за три дня. Не слепота — вплетённость.

Что потом — цифры как подтверждение

Только после этих трёх дней я иду к бухгалтерии. Но я не ищу проблему — она у меня уже есть. Я ищу подтверждение того, что я уже знаю. И почти всегда оно есть.

Отдел, который казался опустевшим, имеет и наивысшую текучку. Директор, выглядевший усталым, имеет в своём расписании наименьший из всей команды процент контактов с клиентами. Продукт, который никого уже не воодушевлял, действительно имеет снижающуюся маржу. Клиенты, "ещё лояльные, но какие-то иные", — как выяснилось позже из разговора с поставщиком, которого я попросил, — уже некоторое время приглядываются к альтернативе.

Цифры — не начало истории. Они конец доказательства. Они подтверждают то, что первичное чутьё уже установило. Кто делает это в обратном порядке — сначала цифры, потом выводы — упускает тот уровень, на котором принимается настоящее решение.

Вот почему мой отчёт отличается от того, чего ожидает директор. Он ожидает отчёт, где написано: вот проблемы, вот решения, вот допущения по каждому варианту. Что он получает — это отчёт, начинающийся с: вот состояние организации как живой системы. Затем: вот что подтверждают цифры. И только потом: вот варианты.

Этот порядок не случаен. Это единственный порядок, который работает.

Вопрос, который никто не задаёт, но который решает всё

В конце третьего дня я всегда задаю один вопрос — не руководству, а себе самому: есть ли здесь хоть кто-то, способный возродить это предприятие?

Не план. Не финансирование. Человек. Кто-то с антенной, с энергией, с тем видом убеждённости, которая заразительна. Кто-то, кто ночью думает о предприятии так, что это двигает его вперёд, а не держит в тревоге.

Иногда это основатель, отодвинутый в сторону, почти не узнающий своё детище. Иногда — молодой менеджер, которого все давно считали перспективным, но которому ничего не давали. Иногда — редко — человек, который ещё только должен прийти.

Если такого нет — всё кончено. Тогда вопрос лишь в том, как это упорядоченно завершить. Тогда моя задача — сказать это, даже если никто не хочет слышать.

Если такой есть — всё, что я делаю дальше, расчищает путь для этого человека. Привести цифры в порядок. Перестроить структуру. Переместить людей с неправильных мест. Но суть — это тот один человек. Этот человек в цифрах не найти. Он ощутим.

И вот чего никогда не спрашивают методики антикризисного управления крупных консалтинговых бюро, потому что на это нельзя ответить формально: они спрашивают, можно ли восстановить денежный поток. Можно ли удержать расходы. Каково допущение о непрерывности деятельности. Они никогда не спрашивают: есть ли здесь тот, кто способен это нести.

А именно этот вопрос решает всё. И ответить на него можно только пройдя три дня с включённой антенной.

Это выпуск 4, статья 3. Она опирается на выпуск 3, статью 9 ("Первичное чутьё в профессиональной практике") и на статьи 1 и 2 выпуска 4. Серия продолжается на openvizier.org.