**Менеджер с большой буквы**

Поваляева Галина

Я не читала книг гуру по менеджменту, я формально не управляла коллективом и, тем более, не принимала участия в управлении компаниями, в которых работала.

Но я знаю одно – формальность дает нулевой результат, даже если на годовом выходе – миллионы.

«Зачем мне нужно что-то другое?» – спросите вы. «Компания работает и приносит прибыль, а значит, мой метод управления эффективен!» Возможно. Нет эталона правильности, как нет и волшебной таблетки от всех проблем. Каждый сам выбирает, по какому пути идет.

То, что я сейчас пишу – не новый метод и даже не критика старого, это просто мой стиль работы.

*В спорах не рождается истина, в них рождается новый взгляд*

Так случилось, что в определенный момент моя деятельность пересеклась с моделированием бизнес-процессов. Мне понравилось чертить стрелочки и квадратики, и я решила узнать об этом побольше. Так я и оказалась владельцем процесса ☺

Надо сказать, что идеи на тему «как и что изменить, чтоб жить стало лучше» приходили уже давно. А тут у меня под рукой оказалась возможность это реально сделать. Естественно, я обрадовалась!

Однако на деле оказалось все не так однозначно. Ты не можешь просто прийти и указать на дырку в процессе, недостаточно предложить решение для того, чтоб ее устранить – надо сначала доказать, что эта дыра действительно есть и что она именно там, где ты думаешь. Оговорюсь, что при этом все руководители видели неэффективность процесса, но им нужны были цифры.

Именно из-за цифр я целый год готовила отчеты по исполнению KPI, и, о чудо, мы, наконец, решили переделать процесс.

– В чем же мораль этой басни? – спросите вы. Нету ее, морали. Есть просто потеря года, который был несладким в исполнении плана продаж. Да, это было вызвано кризисом, да, во многом из-за кризиса был спад по заказам, но именно он и был тем ключевым моментом, в котором бы все наши изменения «выстрелили». Просто компания не была готова что-то менять.

Возможно, всему свое время, а для перемен – тем более.

Для меня это был повод задуматься на тему: «а почему так?» и начать искать информацию.

Много книжек, еще больше статей. Переворот в мозгах «Мавериком» и, как следствие, неприятие традиционного менеджмента (оговорка – под понятием «традиционный» я не имею в виду «классический» – тот, который пропагандируется учебниками, я имею в виду применяющийся на практике в большинстве российских (и не только) компаний).

Сейчас, когда я эти строки пишу, в голове уже есть недостающий элемент пазла, которого вчера не было. Зачем процессный подход внедрять? Где она, конечная цель? Чего мы хотим добиться?

Отсутствие этой цели, или ее иллюзорность может свести на нет всю энергию – очень тяжко работать, не видя смысла.

Я видела цель в той компании – сертификация по ИСО. А дальше – хоть трава не расти. Нет, все понятно, поддержка, аудиты и все такое, но, по сути, внедрение СМК на деле оказалось красивой оберткой с огрызком конфеты. Соблюдены все формальности, описаны все процессы, а заказчик почему-то опять не сильно удовлетворен. Почему? Неизвестно! Что делать дальше? Правильно, внедрять Lean!!!

☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹☹

Кто-нибудь задумывался о правоте сочетания «соблюдать букву и дух»? Одно слово, а как оно может все повернуть! Мы соблюли все буквы, которые следует соблюсти, а дух остался в стороне.

Внедрение ради внедрения – ключевая ошибка в цели. Процессный подход не будет волшебной пилюлей, универсального лекарства от всех болезней никто еще не придумал. Пока мы, внедряя процессный подход, старательно выполняем некий набор действий по списку, организация продолжает тухнуть, как рыба, которая гниет с головы.

Вот она, вовлеченность менеджмента!

Прежде, чем начинать, надо сначала понять, что же такое процессный подход, а каждый, как известно, понимает по-своему. Для меня это не совсем философия и уж точно не правила, которым обязательно надо следовать. Для меня лично процессный подход – всего лишь инструмент управления. Но…. управления чем? Компанией, – напрашивается ответ.

Неправильно. Не компанией, не людьми, а мозгами людей.

Опять-таки, для меня лично… процессный подход – инструмент так называемого эмоционального управления. Микрореволюция. Взрыв в мозгах. Поворот на 360 градусов. Смена сознания.

Если Вы – руководитель компании, поставивший себе задачку внедрить процессный подход, спросите себя, только честно, настолько, чтоб изнутри не осталось ни малейшего колебания – готовы ли Вы меняться? Готовы ли Вы признать, что вся выстроенная годами система управления, несмотря на стабильную миллионную прибыль, положение на рынке и репутацию, неэффективна? Готовы ли Вы признать, соответственно, свою некомпетентность как менеджера, несмотря на гений стратега?

Признали? Действительно? А насколько вы готовы все поменять?

Вся штука внедрения в том, что невозможно предугадать, чем это закончится и на какой срок затянется. Весьма вероятно, что изменения затронут все сферы бизнеса сверху донизу, в том числе – и особенно!!!! – в управлении персоналом.

Готовы ли Вы к руководству сознательным коллективом? Людьми, которые могут, умеют, хотят и принимают решения сами? Людьми, которые, как вам покажется, отнимают у вас часть власти – именно потому, что они стали владельцами бизнес-процессов.

Готовы ли Вы добровольно перекинуть часть своей королевской мантии на плечи сотрудников?

И наконец, самое главное – готовы ли вы признать в ваших сотрудниках самостоятельных взрослых людей или же хотите всю жизнь работать с детьми, потому что детей контролировать куда как проще!

И если хоть один ответ отрицательный – сделайте ручкой процессному управлению и «зрейте» дальше! Тем не менее, я понимаю, что практически каждый ответит «да» - слишком уж тяжело расстаться с иллюзией и взглянуть в зеркало, слишком страшно увидеть чудовище на месте красавца.

Бизнес-процессы, BSC, KPI, Lean, 6 сигм – сколько слов и все новомодные! Как сладостно их про себя повторять, веря в волшебную силу! Как приятно в беседе с партнером эффектно ввернуть словечко, блеснув эрудицией! Какими социально значимыми и умными мы себя чувствуем, произнося эти слова! Именно в такие моменты видим себя теми, кем не являемся. Менеджерами. С Большой Буквы!