

Как управлять
людьми и процессами

менеджер

Весь мир — театр. И даже бизнес



ЛЮДМИЛА МУРГУЛЕЦ,
управляющий партнер iTNG

Любите ли вы театр так, как любят его бизнесмены? Так можно было бы уточнить сегодня когда-то высказанное признание в любви театру Виссарионом Белинским! Как показывают последние социологические исследования, нынче своими актерскими данными гордятся не только те, кто учился в театральном вузе, но и менеджеры по продажам, специалисты по управлению персоналом и молодые специалисты.

Мы все в жизни лицедействуем в той или иной степени. Ответ на вопрос: «Почему мы это делаем?» — оставим за скобками, социальные психологи уже все объяснили. Зададимся другим вопросом: в чем фокус для бизнеса в этой актерской игре? Зачем «делать лицо» предпринимателю, менеджеру, продавцу? Я отвечу: конкуренция за покупателей и клиентов.

Сегодня переговорная сила, как ее называют в менеджменте, за покупателем. Он самый главный зритель. Время, когда лицедею должен быть покупатель, чтобы достать дефицитный товар, прошло. Чтобы выбрали именно ваш продукт, он должен быть или значительно дешевле, или очевидно лучше. А это очень сложно! Чтобы покупатель отдал предпочтение вашему продукту, он должен полюбить его. Значит, продукт надо представить ярко и со страстью! Продажа должна быть представлением, как в театре. Люди совершают покупки на основе эмоции. Они вообще ведут себя на основе эмоций, даже если думают, что поступают рационально.

Шохожая задача у тех, кто управляет людьми, — у руководителей. Надо сыграть так, чтобы подобно актеру завоевать сердце зрителя, проникнуть в душу своих сотрудников! Если завоеуете, то они готовы будут делать все, что вам нужно для бизнеса, работать больше и за меньшие деньги. Ведь не только в деньгах счастье! К деньгам привыкают, их всегда мало! Если завоеуете, то вряд ли из атмосферы счастья и любви они побегут к конкуренту. Держите их любовью и другими струнами души!

Сейчас в бизнес-школах студенты изучают эмоциональный интеллект. Их учат тому, как вдохновлять людей, играя на струнах их души.

Чтобы стать лидером, умеющим увлекать, убеждать, информировать и бросать вызов, нужно для начала почувствовать себя таковым! «Нужно сыграть эту роль», как говорит мой партнер по iTNG, английский театральный режиссер Пол Борн.

Одно условие критично: вы должны быть искренними в своей игре, то есть испытывать внутри те чувства, которые вы представляете! Иначе вас сочтут лицемером и никогда не будут больше вам доверять. Вера зрителя — очень важная часть игры актера! Покупатели — народ ветреный. Они просто уйдут к тому, кто им больше понравится.



Почти каждая компания с мировым именем в той или иной степени обязательно использует управленческие наработки японской корпорации «Тойота» — систему бережливого производства. Несмотря на выгоды тойотовского ноу-хау, компании, которые берутся внедрить хотя бы один из пяти инструментов бережливого производства, сталкиваются с большими проблемами.

Внедрение бережливого производства в международном концерне Heineken началось в 2005 году. На всех предприятиях концерна было решено внедрить один из важных элементов бережливого производства — TPM (total productive maintenance). Не буквально, но точно по смыслу этот термин можно перевести как «обслуживание оборудования, позволяющее обеспечить его наивысшую эффективность на протяжении всего жизненного цикла с участием всего персонала». В 2006 году очередь дошла и до пивоваренного завода «Бочкарев», который Heineken купила в 2002 году. «Первая реакция на необходимость что-то менять в своем подходе к работе зачастую вызывает у людей отторжение, — вспоминает директор филиала «Пивоварня Хейнекен» Олег Боков. — Но, как только сотрудники видят, что проблемы, с которыми они не могли разобраться долгое время, разрешаются именно благодаря методам TPM, их отношение меняется». Внедрение TPM в компании идет до сих пор.

В 2010 году на предприятии заметили, что программа буксует. Оказалось, что до сих пор некоторые сотрудники формально относятся к тому, что от них требовалось. Они восприняли программу как дополнительную нагрузку и ненужные бюрократические требования, когда речь заходила о ежедневном отчете о работе. Чтобы изменить ситуацию, в компании пересмотрели некоторые процедуры и оптимизировали отчетность, учитывая предложения сотрудников. На предприятии уверяют, что после этого дело пошло живее.

Через тернии к звездам

Гендиректор компании «Сквирил» Игорь Личкатый не понаслышке знает о проблемах внедрения бережливого производства. В 2007 году он внедрил эту систему на лакокрасочном производстве. «Возник целый ряд сложнос-

Бережливое производство позволяет сократить издержки и получить дополнительную прибыль.

тей, — вспоминает он. — Прежде всего — очень низкая мотивация персонала что-то изменять в привычной рабочей системе». Спротивление Игорь Личкатый объясняет просто: специалисты, проработавшие в компании какое-то время, приобрели привычки, приспособились к темпу, обстановке, создали себе зону комфорта — а им вдруг предлагают посмотреть на все другими глазами, что-то поменять, выйти из зоны комфорта. Понятно, что мало кому это понравится. «Русский человек по природе своей сначала всегда говорит нет, — замечает Игорь Личкатый. — Что бы ни предлагалось, первая фраза — «у нас это не получится». Люди говорят это всегда, не сделав ни одной попытки попробовать. И только конкретные примеры, участие в решении задач, которые характеризовались как невозможные, помогают изменить мнение о переменах.

Спротивление руководителей среднего и высшего звена новым методам организации труда тоже, по его словам, понятно и объяснимо. Критику не любит никто, а увидеть и признать, что ты как начальник управлял неэффективно, не у всех хватает мудрости. «В таких случаях хорошо работает принцип вовлечения и коучинга: если руководитель сам пой-

редактор рубрики
АНЖЕЛИКА ТИХОНОВА
angelika.tikhonova@dp.ru
+7(812) 526 9728

