

### История 1: «Не тупи! Обратись к профессионалам»

Пятнадцать лет назад я окончательно решил эмигрировать из Казахстана в Россию. Первоначальная цель эмиграции: с чистого листа, сделать карьеру, стать руководителем, какой-нибудь компании и используя свои навыки и энергию добиться значительных результатов. Заработать имя. Пятнадцать лет которые прошли с тех пор, стали для меня глубоким исследовательским проектом собственной жизни. Полным вдохновляющих открытий и разочарований. Делюсь с читателями некоторыми итогами:

В 2002 году, я сел на поезд и уехал в Москву. Приехал на майские. Снял комнату в Перово и пошел искать работу. Первые деньги заработал разнорабочим в чебуречной на Китай-городе. Затем работал мойщиком в клининге, оттирал полы от краски в новом трамвайном депо в Строгино. Обслуживал вендинговые аппараты. Брался за любую физическую работу, которая позволяла оплачивать комнату и отправлять деньги семье. Днем работал. А по вечерам сидел в интернет-кафе и рассылал резюме. Шли месяцы. Цель становилась всё более призрачной. Мне казалось, что я выбрал единственно верную стратегию – просился работать бесплатно на рядовые позиции. Представлял, как буду днем зарабатывать репутацию, а по ночам и выходным зарабатывать деньги в клининге. Я был уверен, что стоит только получить возможность и я быстро начну давать результат. Меня заметят, оценят и примут в штат. На тот момент я имел предпринимательский опыт, был опыт работы руководителем среднего звена во время учебы в Питере. Но я считал, что этого не значит. Нужно начинать с нуля. На ноль, меня не брали. Те немногочисленные отклики, которые я получал, после интервью заканчивались ничем. Начался сентябрь. В голове все отчетливее всплывали голоса друзей, знакомых, родственников, которые говорили – куда ты собрался? Кому ты там нужен в Москве? Без прописки, без гражданства, без высшего образования. Стал собираться домой. Думал вернуться, перееду в деревню, разведу свиней, коров, главное – детей вырастить. Хрен с ней с мечтой. Позвонил родным, сказал, что возвращаюсь через несколько дней. И пошел гулять по старой Москве. Обожаю старую Москву. Там чувствую себя как дома. Мне уютно, тепло, безопасно. Ощущаю вселенское умиротворение. Иду, смотрю по сторонам и мысленно прощаюсь со всей этой красотой. Натыкаюсь на объявление: «Профессиональное составление и рассылка резюме. 500 руб.». Я ухмыльнулся. Думаю, что за бред? Что можно улучшить в моем трёхстраничном резюме? За что берут такие деньги? Но зашел. Терять нечего. Вышла девушка и вынесла мне пачку готовых резюме. Штук двести наверно.

- Вот, выбирайте, какое из них наиболее соответствует вашему опыту.

Я начал листать и через несколько минут наткнулся на резюме как будто с меня списанное. Короткое, на одном листе. Одно смущало, в графе «Желаемая позиция», значилось: генеральный, управляющий, исполнительный директор. Я попросил исправить эту строку: «Напишите – менеджер». Говорит: «Нельзя». Это резюме директора. Думаю, да и хрен с ним, делайте что хотите! В резюме вписали мои данные, ещё какие-то уточняющие детали по предыдущему опыту. Ушёл и забыл. Прошла неделя. Я собрал вещи и отправился покупать билет домой. Вдруг звонок: «Дмитрий Михайлович, мы увидели ваше резюме на позицию генеральный директор, оно показалось нам очень интересным, хотим пригласить вас на интервью». Потом еще, звонок, еще. За последующие несколько дней я получил больше десятка звонков с интересными предложениями. Ходил по интервью и оставалось только выбрать. Выбрал позицию генерального директора в небольшой, но хорошей компании, которой отдал затем четыре года. Компания процветает до сих пор. С того времени карьера двигалась зигзагами, но неизменно вверх. И с каждым новым поворотом становилось всё интересней. Тот, первый опыт научил меня простой штуке – если решил сделать невозможное – не слушай никого. Слушай своё сердце. И если упрёшься в стену, то меняй не цель, а методы. Не знаешь, как? - обратись к профессионалам.

---

<sup>1</sup> В данный материал автором внесены правки, поэтому он отличается от Историй на указанном веб-ресурсе

## История 2: «Источник энергии - смысл»

Пока в Москве искал работу директора, в один из дней, я подрядился на работу в клининг. Тогда было так—заявляешься и ждешь. Когда у компании появляется объект, тебя вызывают. Вызвали. Оплата триста рублей в день. Перед сдачей в эксплуатацию, нужно было отмыть от краски бетонные полы и окна в только что построенном трамвайном депо в Строгино. Нас ежедневно набирали тридцать человек, и мы должны были за 300 рублей, двенадцать часов оттирать краску с помощью скребков и соляной кислоты.

Я перфекционист и любую работу привык делать от и до. В 8–00 закатывал рукава, брал в руки скребок, ведро с раствором кислоты становился на корточки и до 20–00 тёр не разгибаясь. Лишь один раз прерывался на перекус 10–15 минут. Ну и пару раз в туалет. Тёр день, два, три и наблюдал по сторонам, кто как работает. Прислушивался к разговорам.

В основном это были молодые люди, которые большую часть времени сидели, курили и рассказывали друг-другу, что они здесь случайно, что вообще у них все в порядке и деньги не очень-то нужны. Чувствовалось, большинство испытывает стыд из-за того, что вынуждены зарабатывать таким образом. Многие бросали работу сразу и уходили. Кто-то, отбив день, на следующий не появлялся. Менеджеры клининга в спешке в течении дня нагоняли еще людей. Те, кто не сбегал, работали только когда менеджер подбегал и орал на них матом. На этом фоне я обратил внимание на двоих девчонок и одного парня. Которые как-то жались ко мне и так же пахали качественно без остановок. Мы познакомились. Парень был с Сахалина. Приехал к родственникам в Москву. Потратил все деньги на подарки родне. Нужно заработать на билет обратно. Девчонка из Владикавказа, учится в Москве, подрабатывая в клининге, зарабатывает на учебу. И одна москвичка, одинокая мама двоих детей. Для нее такие подработки—основной доход. Видно было, что они тоже стесняются этой работы, но пашут. Потому, что по-другому не умеют. Раз взялся—надо делать. Я поговорил с каждым из них. Все рассказали мне свои истории. Не имея никакой цели мотивировать кого-то, я искренне восхитился каждым, какие они молодцы. Оказалось, что все их истории не что иное как проявление глубокой заботы о близких. Меня тоже спросили. Я, продолжая оттирать кислотой пол, рассказал, что приехал в Москву, чтобы стать директором. И рассмеялся, вместе со всеми. Потом еще много раз шутки на эту тему поднимали всем настроение. На четвертый день уже никто не комплексовал, каждый из нас делал свою работу с удовольствием и время пролетало незаметно. Я поговорил с ребятами, и предложил менеджеру прекратить чехарду с персоналом.

- Отдай весь объем нам, четверым?

К тому времени, я уже освоил всю нехитрую клининговую технику и вызвался быть бригадиром. Деньги от всех тридцати человек нам не отдали. Но полторы тысячи в день были существенно лучше трехсот рублей, и мы приступили. Две недели мы пахали по четырнадцать часов, в последние дни уже были галлюцинации от усталости. Я возвращался ночью домой и психовал от того что не мог найти в лифте замочную скважину. Но при этом было ощущение счастья. Не только у меня, но и у ребят. Мы терли полы, разговаривали, мечтали, травили анекдоты. Говорили о жизни и смыслах. О будущем. Почему нам было весело, и мы испытывали счастье? В то время как другие ощущали боль и унижение от заработка на мытье полов? Тогда я не задумывался об этом, не делал никаких выводов. Просто увидел рядом с собой хороших людей, которых мне искренне захотелось поддержать. И у меня получилось. У нас болели спины, руки разъедала кислота, но мы радовались каждому дню, проведенному вместе на этой работе.

Сейчас я понимаю. У нас у каждого, в голове был образ будущего (у меня был сразу, у ребят появился чуть позже). Надежда, мечта. Вадик мечтал о том, как вернувшись он начнет с друзьями делать бизнес на икре и рыбе. Катя о том, что деньги от этой работы существенно помогут её родителям, которых она так любит и которые оплачивают её учебу. Лена, что может побаловать своих детей дополнительными вкусняшками. А те двадцать шесть человек, которые испытывали чувство стыда и унижения жили без надежды. Необходимость тяжёлого труда только усилило их чувство неудовлетворенности. И никакого вдохновляющего смысла в голове. «Справедливости нет, раз я вынужден зарабатывать таким унижительным способом», - думало большинство из них. Я же предложил воспринимать эту работу как Божью помощь. Говорил о том, что испытываю чувство благодарности работодателю, который дал мне возможность поддержать семью и на позитиве пережить этот жизненный этап. И заразил этой благодарностью ребят. Не осознавая того, мне

удалось тяжелую рутинную работу сделать осмысленной, а потому приятной. Работа, которую хотелось делать. Делать хорошо.

В итоге все оказались в выигрыше—работодатель сэкономил деньги. Заказчик получил объект вовремя. Комиссия Заказчика приняла все с первого раза и поблагодарила Подрядчика за качественную работу. Значит будут еще заказы. Менеджер клининга заработала дополнительные деньги. И две недели пока я бригадирствовал занималась собой и ребёнком, что тоже здорово ☺

Через несколько лет, когда я заходил директором на кризисные активы, везде видел потухшие глаза и отсутствие надежды. Я считаю, что главная причина упадка любой компании—отсутствие мобилизующей идеи. Нет идеи – нет смысла. Нет смысла – нет надежды на лучшее. Из-за низких зарплат, антисанитарных условий труда, неуважительного отношения руководства и отсутствия перспектив люди теряют веру. Теряют уважение к себе. Человек, который не уважает себя, не может уважать начальство, клиентов, членов своей семьи. Такое «Я» никому не нравится. И многие находят единственный выход—убежать от себя. Кто-то прячется в алкоголе. Кто-то в воровстве и интригах, нарушениях дисциплины, подставах. Кто-то вымещает неудовлетворенность в насилии над слабыми и самыми близкими. Не все способны создать себе смыслы. Большинству людей нужно помочь это сделать. Им говорят—меняйтесь, прекратите делать брак, прекратите срывать задание, проекты. Хватит воровать! Штрафуют за нарушение дисциплины. Но при этом не говорят, как изменится их жизнь если они изменят своё отношение и привычное поведение. Нигде. Не принято так делать. Тогда я этого не осознавал и наделал еще много ошибок, прежде чем до меня дошло—чтобы сдвинуть организацию с места не нужно ее толкать и запугивать, пытаясь добиться перемен. Нужно создать Смысл. Осознанные стимулы творят чудеса. Смысл—это прежде всего картинка в голове при виде которой замирает сердце. И надежда, что предпринимаемые сейчас действия сделают эту картинку явью. Я прошел две шоковые терапии, прежде чем до меня дошло. Об этом в следующих историях.

### **История 3: «Как стать плохим руководителем?»**

Я стал генеральным директором (ГД) в компании торгующей лакокрасочными материалами и проработал в ней 4 года.

Каким я был руководителем? Плохим.

Причин было две:

1. Я ничему не учился. Так как был уверен, что знаю всё.
2. Сам себе установил зарплату, на которую невозможно было обеспечивать семью.

Первоначально позиция предполагала работу в Москве. Но за 4 месяца мы так и не смогли получить на меня, иностранного гражданина, разрешение на работу. Формально функции ГД исполнял коммерческий директор и его это сильно напрягало. Мы решили открыть филиал в Ростове-на-Дону и договорились, что я поеду туда, наберу команду и до решения проблем с гражданством буду руководить филиалом за штатом.

С первой командой, которую я набрал, был полностью откровенен. Не было никакой дистанции, мы общались на «ты». Рассказывал им о проблемах с оформлением гражданства (получил лишь через 2 года). Делился переживаниями из-за отсутствия высшего образования. По работе, когда сомневался, спрашивал, как лучше. И таким поведением спровоцировал коллег объединиться, чтобы меня снести. «Зачем он нам нужен?», - писали они в письме собственнику, – «мы и без него справимся». Собственник мне позвонил и посоветовал «душить на корню». Пришлось всех уволить. Хотя команда была сильная. Матёрые продавцы. Слишком сильные для такого слабого руководителя.

Следующий состав формировался чуть больше года. Здесь я уже ни с кем не делился компроматом на себя. Только на «Вы». Тотальный контроль. Штрафы, депремии за ошибки, мат и оскорбления в адрес подчиненных. Весь набор качеств, которыми должен обладать «эффективный менеджер» как мне тогда казалось.

Понятно, что дела не шли в гору, мы очень медленно росли в выручке и прибыль долго болталась около нуля. Неумение делегировать: «вокруг одни дебилы, всё нужно делать самому». Плюс бизнесовая зашоренность в силу узости кругозора делали своё дело. Компания была небольшая, со скромными возможностями по оборотным средствам. Мы не могли держать весь ассортимент в достаточном количестве на складе. В то время как у конкурентов—Dufa, Caparol, Akzo Nobel, можно было купить любой ассортимент в любом количестве, сразу. Вместо поиска альтернативных идей,

я пытался конкурировать с гигантами на очень конкурентном рынке, копируя их стратегии. В неудачах винил всех вокруг—бестолковых менеджеров, собственников, что не выделяют достаточно оборотки, конкурентов, которые демпингуют. И, конечно же, клиентов, которые не могут подождать два дня доставки из Москвы. Только на четвертый год, до меня стало доходить, что возможно, проблема во мне. Возможно я что-то делаю не так. Но сомнения были не настолько сильны, чтобы принять их всерьез. Я продолжал строить из себя крутыша-всезнайку. В одном преуспел—чтобы прекратить чехарду с бухгалтерами, мне пришлось самому освоить азы бухгалтерии—изучить план счетов, правила оформления всех первичных документов и полностью освоить 1С бухгалтерию. Я несколько месяцев чистил в программе справочники, исправлял документы до тех пор, пока периоды не стали закрываться без красноты (ошибок). Разобравшись с 1С, нашел самого крутого за весь свой российский опыт бухгалтера—Соколову Людмилу. Умение находить правильных людей, пожалуй, главный навык которым должен обладать любой руководитель или бизнесмен. Последний состав команды был очень хорош. В последствии все ключевые сотрудники стали успешными предпринимателями.

Почему бухгалтерию и управленческий учет получилось наладить как часы, а сам бизнес нет? Потому, что бухгалтерию я не знал вообще и для решения проблемы был вынужден искать необходимые знания. Читать литературу, справочники, нанял консультанта, который меня научил всему необходимому. В результате я сам научился качественно делать бухгалтерскую работу руками и на одном языке разговаривать с профессионалами. И самое главное научился отличать спеца от шарлатана.

А в бизнесе, тем более в продажах я «знал всё». Ну кто не умеет продавать? Чего тут учить? Главное—морально-волевые качества!)

Два термина есть на этот счет:

- Неосознанная некомпетентность.
- Человек с законченным образованием.

С первым можно справиться довольно легко. Второй признак, зачастую означает клинический случай. Клин можно вышибить только клином. Мне повезло, я свой клин нашел. В следующих историях расскажу об этом.

#### **История 4: «Работающий нищий»**

Собственника лакокрасочного бизнеса я уважал. Уважал настолько, что после шестнадцати лет стажа и трёх пачек в день, бросил курить. Просто дав ему слово. А как можно иначе относиться к человеку, который мне, парню с улицы, без гражданства, диплома и прописки доверил бизнес и ключи от сейфа?

Я считал себя обязанным. В Ростов переехал с существенным понижением в з/п, которую сам себе назначил. Три года, зарплаты хватало впритык на оплату квартиры и продуктов первой необходимости. Супруга домохозяйка, двое детей-школьников. Считая финансовый результат компании далеким от целевого, я думал, что не имею морального права просить добавки. Хотя нет сомнений, получил бы ее. Для поддержания нормального, без излишеств уровня жизни семьи, брал кредиты, потом новые кредиты чтобы перекрыть старые и т.д. Долги росли, а выхода не было видно. В итоге долг стал размером с две годовые зарплаты. Постоянное ощущение приближающейся катастрофы делала жизнь невыносимой. Самооценка упала ниже плинтуса, чтобы ее поднять, я влез вообще в непосильные долги—купил в кредит новую машину из салона. Нищета—расточительна.

Мужик, который понимает, что не может обеспечить семью, чувствует себя ужасно. В какой-то момент у меня запустился процесс саморазрушения—я стал срываться (морально, конечно) на супруге, детях, наиболее лояльных сотрудниках. Срывался, потом извинялся. Так снова и снова. Вёл себя как сумасшедший. Ростов—красивый город, там много возможностей. Но мое внутреннее рабство на три с лишним года превратило жизнь в этом городе в ад.

В последний год я случайным образом обнаружил в себе таланты маляра. Надо было провести мастер-класс по нанесению лакокрасочных покрытий на столярные изделия. Маляр заболел. Я видел, как это делается, знал теорию и у меня получилось. Второй раз получилось. Третий. И тут мне предложили подработку. Один из клиентов не справлялся с объемами. Я взялся. И на лакировке дверей за двое суток заработал свою месячную зарплату. Погасил часть долгов. На мои услуги пошёл спрос. Последние полгода фактически забросил продажи и занимался покраской. Гасил долги. Собственник понял, что я перестал заниматься основным делом и, наконец, выгнал меня.

Хоть я и ожидал, но это был первый опыт, когда меня уволили за бесполезность. Чувствовал себя ужасно. Могло ли быть всё по-другому? Да. Я мог попросить себе рыночную зарплату, которой хватало бы на нормальную жизнь. Либо найти другую работу, с подходящим доходом. Возможностей было полно. Я не сделал ни того ни другого. И перестал приносить пользу человеку, который дал мне работу и в принципе все возможности для роста.

Какой вывод я из этого сделал? Тогда—никакой. Лишь через несколько лет, познакомившись с двухфакторной моделью мотивации Герцберга, почитав «Мифы мотивации» Шпренгера и много других полезных книг. Я узнал, что деньги не мотивирующий, но важнейший гигиенический фактор. Гигиену не замечают, когда все хорошо. Но она убивает, когда не в порядке. Зарплата, которой не хватает на простую жизнь, когда кроме оплаты жилья и базовых продуктов ты не можешь позволить себе ничего—уничтожает человека. Непрерывный стресс, снижение самооценки, саморазрушение и затем, тотальное снижение эффективности. Именно так работает экономия на заработной плате персонала. Сейчас, когда я смотрю штатное расписание какого-нибудь предприятия и вижу там зарплаты по основным рабочим специальностям 15–18–20 тысяч и менеджеры мне говорят, что у них зарплаты «в рынке». Я задаю простой вопрос: «Вы пробовали прожить семьей на эти деньги?». Нет? А я пробовал. И буду помнить эту боль всю жизнь. У нас в стране миллионы работающих нищих. Нищета—основной источник злобы в обществе. Нищие люди, ненавидят своё «Я». Пытаясь сбежать от него, если не спиваются, то вступают во всякие массовые движения, радикальные и не очень. Грызутся с соседями. Сжирают коллег. Готовы брызгать негодных зеленкой или материть в исступлении представителей власти. Такая активность помогает людям растворить свою боль, ощутить нужность и значимость. И это ужасно. Люди рождены чтобы жить в любви, а обстоятельства заставляют их жить в ненависти. Проблемы не в людях, а в системе. За систему отвечают руководители, причины нищенских зарплат в их головах. Пройдет пять лет. И в 2012 году я смогу доказать эту гипотезу на практике.

Без работы я был меньше недели. Снова магическое резюме. Удивительная история. И этот новый этап—просто нереальный какой -то...

## **История 5: «Не бойся задавать «глупые» вопросы»**

На следующий день после увольнения из лакокрасочной компании я грустил недолго. Достал заветное резюме, внес в него последний опыт. Полистал популярный тогда job.ru и отправил резюме в холдинг «Новое Содружество». Лакокрасочному заводу «Эмпилс», который входит в холдинг, требовался менеджер по продажам. В тот же день мне перезвонили и сделали странное предложение. Странное настолько, что я переспросил: «Вы точно мне звоните? Не перепутали?». Мне предложили принять участие в конкурсе на позицию исполнительного директора машиностроительного завода, входящего в Холдинг. Самый крупный актив холдинга—гордость российского сельхозмашиностроения «Ростсельмаш». Меня же звали на конкурс в дочернюю группу «Klever» исполнительным директором на ростовский завод «Конорд». 320 сотрудников, зарплата в восемь раз выше прежней. Производство бытовых газовых котлов и прицепной сельхозтехники. Что-то нереальное. Я даже не заволновался сразу, так как понимал, что это какая-то ошибка. Где я? Где завод? Из конкурсантов я был один не из машиностроения. На собеседовании с генеральным директором управляющей компании меня предательски затрясло от волнения, я нес какой-то бред. Полный провал. Когда мне позвонили через два дня и поздравили с победой, пригласив с документами на оформление. Я не поверил. Это был шок. Счастье. Просто обалдеть. Так начался мой путь в промышленном производстве. Совершенно случайно.

Это был относительно современный завод, с отлаженным производством котлов и стартапом по запуску серийного производства рулонных и тюковых пресс-подборщиков (техника для упаковки сена в тюки и рулоны на полях).

Команда... Там были нереальные люди. Все до мозга костей увлеченные своим делом. Один Калиновский Андрей чего стоит, тогда директор по оперативному управлению «Klever». Сейчас генеральный директор НПО им Хруничева, а пару лет назад возглавлял «Гражданские Самолеты Сухого».

Первые две недели я проходил адаптацию по утвержденному генеральным директором графику. В нем по часам были расписаны мои встречи и стажировки с описанием результата, который я в ходе этих встреч должен получить.

Я встретился с ключевыми специалистами, узнал об их функционале, записал проблемы, которые мешают. Обошел все три завода группы в Морозовске, Урюпинске, Ростове. Прошел стажировку на Ростсельмаше.

Я жадно впитывал новые знания. Атмосфера производственных цехов—гудящие станки, искры из под шлифовальных машин, треск сварочных аппаратов вызывали у меня головокружение от счастья. Вот. Вот чем я хочу заниматься! Создавать из металла красивые и нужные людям штуки. Что может быть лучше?

Я быстро погружался в тему.

Чтобы читатель мог вынести из этой истории пользу, я должен сделать важное отступление:

У меня до сих пор сохранилось качество, за которое много раз был обсмеян. Но именно оно, наряду с любопытством, позволяет мне максимально быстро осваивать новый материал. При общении с коллегами, когда в разговоре мне попадает непонятное слово или ситуация я всегда переспрашиваю: «А что это такое? Что означает? Почему? Зачем? Как это работает?». При работе с литературой я всегда держу наготове словарь. Любое непонятное слово, может сделать непонятным весь контекст. Это важно знать всем руководителям. Большинство людей не уточняет и не переспрашивает. Боятся показаться глупыми. Когда кто-то из коллег руководителей начинает сыпать терминами перед коллективом, я его торможу. Отвожу в сторону и задаю вопрос: «Тебе что важнее? Чтобы мы все обалдели от твоей крутизны или смысл до большинства донести?»

На первый взгляд очевидная вещь—задать вопрос если что не понятно. Но в нашей культуре спрашивать неприято. Когда я сталкиваюсь с браком, отклонениями в параметрах, я первым делом ищу стандарт/инструкцию и проверяю—знает ли исполнитель технологию процесса? Соблюдает её? Моя субъективная оценка – 98% ошибок люди делают по незнанию. Не знают, как правильно, а спросить стесняются либо боятся. Поняв эту закономерность ни один руководитель не будет требовать от эйчаров расчета экономического эффекта затрат на обучение. Такой руководитель будет доходить своими ногами до мест где возникают проблемы чтобы выяснить каких знаний не хватает сотрудникам. И вместе со службой T&D разработает для них программы обучения. Эффекты можно считать, потом. За 15 лет я много раз убеждался, что самые выгодные инвестиции – в людей.

На эту тему у меня есть десятки примеров. Когда из-за боязни спросить, люди повторяли одни и те же досадные ошибки. Но одна история меня особенно поразила своей нелепой простотой.

В 2010 году, я был директором по производственной системе, одного из крупнейших химических заводов—«Завод минеральных удобрений» в Кирово-Чепецке. Одна из зон ответственности—контроль качества продукции. У завода были серьезные разногласия с международной лабораторией. Эта лаборатория при отборе проб наших удобрений в портах отгрузки, раз за разом находила превышение опасного химического элемента. Это грозило многомиллионными штрафами компании. Разборки, скандалы. Проблема не решалась. Вместо поиска причин, был найден виновный—заводская лаборатория. Не умеют делать анализы. Дилетанты. Бездельники. Совок. И т.д. Все винят лабораторию, лаборатория в ответ огрызается: «У нас всё соответствует, идите лесом!» Как решить проблему? Я взял спорную пробу, достал ГОСТовскую методику проведения анализа и вместе с девчонками из лаборатории мы несколько раз провели анализ. Я зачитывал методику по пунктам, девчонки повторяя за мной вслух показывали мне, что они делают именно то, что написано. Все анализы сошлись. У нас классный продукт, который полностью соответствует заявленным требованиям. Я попросил коллег, договориться с этой международной лабораторией о проведении совместных анализов на их территории. Нас без проблем пустили. Первое что я спросил, глядя на установку для проведения анализа: «Это что такое»? Вместе с руководителем лаборатории открыли ГОСТ, там рисунок-схема установки. Я говорю: «Вот, тут же нарисовано какой она должна быть!» На что руководитель мне отвечает: «Видите, что под рисунком написано?—Установка должна быть такой как на рисунке. Либо аналогичной. Докажите мне, что она не аналогичная.» Ну да, подумал я. Тоже колбы, стеклянные трубки, резинки. Только совершенно другие. Аналог? Не поспоришь. Мы сделали на их установке несколько анализов. Полная не сходимость. Каждый раз абсолютно разные результаты. Затем я собрал для них установку по ГОСТу—все анализы в норме. Коллеги из лаборатории признались, что понимали, что-то не то, но боялись спросить. Они же светила. Как они могут чего-то не знать? Это удар по репутации. Я подарил им две ГОСТовские установки, набор колб, резинок, трубок. Обошлось в пять тысяч рублей. И проблема была решена. Потом девчонки еще в Великобританию ездили в лабораторию

Solomon. Старейшая лаборатория, 110 лет, все дела. Те же проблемы—нашли ряд ошибок в инструментах и методах. Теперь у британцев всё хорошо.

Три вывода я сделал:

1. Если хочешь максимально быстро разобраться в новой теме—не бойся задавать «глупые» вопросы. Да вообще никогда не бойся их задавать.
2. Если видишь, что сотрудник на повторяющихся операциях допускает ошибки. Первым делом проверь наличие инструкций/стандарта. Если они есть, наблюдай, всё ли делает как написано. Найди ошибку и помоги ее исправить.
3. Не гноби людей за ошибки. Не торопи. Дай им время на то, чтобы переварить и сделать правильные выводы. Всегда демонстрируй уважение. Даже когда материшься. Как всего этого нам не хватало на «Конорде»!

В следующей истории расскажу, что было дальше. Именно на этом заводе я получил самый важный жизненный урок, который предопределил всё мое дальнейшее становление как управленца.

## **История 6: «Как научиться влиять позитивно?»**

В.Н. будем звать его так. Генеральный директор управляющей компании «Klever». Человек, который открыл мне двери в удивительный мир реального производства. Я был очарован им с первой минуты. Не забуду, как он корректно помог мне успокоиться на первом интервью, увидев, как сильно я волнуюсь. Затем подобрал нужные слова, вселившие в меня уверенность на финальной встрече с акционером. Первые недели я с нетерпением ждал каждой встречи с ним. Слушал с открытым ртом о том, куда движется мир в области машиностроения. Как через 3–5 лет, мы станем компанией №1. Что мы должны объездить Китай и Европу, чтобы стырить идеи и развить кооперацию с иностранными компаниями. Аутсорсинг, инсорсинг, бенчмаркинг. Диковинные слова уносили мой мозг и душу куда-то далеко. Туда, где счастье.

Волшебник. Визионер. Вдохновитель. Я искренне восхищался этим человеком.

А какая команда ТОПов! Когда я с каждым из них встречался по отдельности, был поражен широтой кругозора, интеллектом, заряженностью этих людей. Мы свернем горы! У меня не было сомнений. Первый диссонанс начал возникать, когда по окончании стажировки я начал участвовать в производственных совещаниях. Люди, которые один на один излучали энергию и оптимизм, на совещаниях с участием генерального директора сидели молча, не шелохнувшись, потупив взгляды. Заседания длились по часу и более. Совещание заканчивалось, через 5–10 минут начиналось следующее. Одни и те же люди. Совещание за совещанием. Генеральный говорит. Остальные молча слушают. Кто-то остервенело что-то записывает в органайзер. Кто-то рисует человечков или затейливый орнамент. Последний сбор мог закончиться за полночь. После, все сидели по кабинетам и ждали, когда уедет генеральный, затем шли домой. И так день за днем. Первая серия совещаний зародила мысль в неопытном мозгу: «А когда все эти люди работают?». Работа начиналась, когда генеральный куда-нибудь уезжал и совещания на время прекращались. Задач было много. Мы осваивали запуск первого российского тюкового пресс-подборщика. Уже были проданы крупные партии машин. Получены предоплаты. А у нас только опытный образец. Конструкторская документация готова на 80% и не было представления где закупать и изготавливать больше половины комплектующих. Группы технологов ездили по стране в поисках поставщиков. Конструктора «с колес», без проверки на технологичность, отправляли им документацию. По этим «сырым» документам нам делали детали. Пока детали доезжали до завода у нас уже изменялась конструкция и они оказывались не пригодны для сборки. Миллионы, десятки миллионов рублей регулярно уходили в металллом. Компания несла убытки. Конструктора, технологи, работали круглосуточно, на износ. Очевидно, что нужно было остановить процесс чтобы устранить проблемы. Но начинались новые совещания у генерального. Поступали указания: «Немедленно! Сейчас! Сегодня! Срочно! Бегом!». Люди покорно кивали головами, расходились и продолжали множить потери.

Формально у нас было два руководителя: В.Н.—генеральный и Калиновский А.В. его заместитель по оперативному управлению. Два совершенно разных человека. В.Н.—волшебник, креативщик, визионер. Когда он рассказывал о будущем, о рынке, о системе продаж, захватывало дух даже у посторонних людей. А какие были выставки! У нас были самые креативные стенды. Тюки сена, девчонки—крестьянки, волынщики в юбках. Возле стендов всегда ажиотаж. Мы продавали и продавали машины, которых еще не было. Но когда В.Н. в перерывах между волшебством

занимался оперативным управлением, карета превращалась в тыкву. Калиновский А.В., напротив. Скрупулёзный, последовательный, тактичный, совсем не волшебник. Крутой профессионал-производственник. Несмотря на перманентный хаос вокруг, вызванный вмешательством генерального, он сохранял выдержку и продолжал, с нашей помощью методично отстраивать процессы. На четвертый месяц мы наконец собрали первую партию машин. С косяками, недоработками, на устранение которых ушли еще месяцы. Но собрали.

В.Н. чувствовал людей, без сомнения. Он собрал вокруг себя одну из самых звёздных команд, которые я видел за свою практику. У него была великая идея и видение как её осуществить. Но он не смог отпустить, там, где это было необходимо. Он стремился быть идеальным руководителем, который одинаково эффективно управляет всеми процессами компании. Но быть лучшим во всем невозможно. Ицхак Адизес написал замечательную книгу на эту тему: «Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует». Если бы в команде каждый занимался тем, что он может делать лучше всего, В.Н. осуществил бы все свои мечты. «Klever» сейчас крутая компания, но она стала такой без него.

А теперь о самом важном уроке, который я вынес с этого завода:

На производственных совещаниях с участием В.Н., с каждым разом я все меньше и меньше его понимал. Слушал слова, интонации и на второй месяц у меня стало закипать всё внутри. Мне казалось, что он хамит и оскорбляет всех нас. Мои подозрения всячески подогревали менеджеры, которые придумали поговорку: «У нас главное человека за@бать, а не результата добиться». Возмущение нарастало. В один из дней, мое ЭГО уже готово было взорваться прямо на совещании. Но за секунду «до» меня как будто током пронзило... Это же я! Я был ошарашен увидев себя со стороны. Те же интонации, те же формулировки! Я точно также, ежедневно, насиловал мозг своему коллективу на предыдущей работе. Бедные лакокрасочники! Чувство стыда и боли накрыли меня с головой. Возникло непреодолимое желание вскочить и побежать к тем людям чтобы извиниться. Что я и сделал, чуть позже. После такого шока, я довольно быстро научился подбирать формулировки. Но с интонацией всё оказалось сложнее. Лишь в 2012 году, Максим Долгов, снял на видео мое мотивационное выступление перед коллективом. Затем на просмотре он объяснил, что такое «умение влиять позитивно» и почему у меня оно напрочь отсутствует. Суть этого умения в следующем: позитивная по содержанию мысль, поданная в негативной форме (жесты, интонация) воспринимается негативно. Иными словами, поручения руководителя, который владеет позитивным влиянием, люди выполняют с радостью. А руководителя, который влиять позитивно не умеет, мысленно посылают нахер.

Я благодарен В.Н. за все, что он для меня сделал—поверил в меня и дал такую крутую возможность. За то, что невольно провёл для меня шоковую терапию. На пятый месяц, после очередной «взъебки» как их называл В.Н. я написал заявление.

## **История 7: «Если не знаешь, что делать, делай что-нибудь»**

В Усолье-Сибирское я попал, откликнувшись на вакансию через хедхантер.

В этот раз целенаправленно искал машиностроительное предприятие. Я понимал, что мой короткий опыт на «Конорде» нерелевантен серьёзным задачам и масштабам, поэтому мне было всё равно, куда ехать, размеры завода и его состояние. При этом, опыт нищеты в лакокраске позволил мне чётко сформулировать нижнюю планку заработной платы. Имея понятные критерии поиска, за три месяца я нашел единственное предприятие, эйчар которого вступил со мной в диалог. Пару раз вызывали в Москву на встречу с акционером. Потом про меня забыли на месяц, пока я не напомнил. Когда напомнил, им уже не очень хотелось менять генерального. Я предложил взять меня коммерческим директором. Уговорил. Под меня создали должность, и я поехал в Восточную Сибирь.

По дороге из аэропорта Иркутска до Усоляя любовался природой—сосновая тайга, холмы, Ангара. И воздух. Густой, таежный, вкусный, невозможно надыхаться. Рядом Байкал, на котором давно мечтал побывать. Я ехал и представлял, как мы с семьей будем исследовать эту красоту. От таких мыслей тёплое, щемящее чувство растекалось внутри, наполняя счастьем каждую клетку моего организма.

В Усолье меня встретил генеральный директор—юркий, коренастый мужичок с хитрым прищуром. Будем звать его Ю.Л. «Химстроймонтаж»—так назвалось предприятие, которое находилось на территории первого и крупнейшего в Восточной Сибири предприятия хлорной химии—«Усолье

Химпром». На одной площадке располагались «Усолье-сибирский силикон», «Усолье-Химпром» и «Химстроймонтаж» (ХСМ). Все три компании принадлежали московской группе НИТОЛ. ХСМ – это бывший ремонтно-механический завод Химпрома, ставший одной из многих жертв аутсорсинга на территории бывшего СССР. Что снаружи, что внутри, завод производил жуткое впечатление. На крыше всюду прорастала тайга. Раскрошившиеся кирпичные стены. Дорога до проходной вся в бычках и мусоре. Тёмные, грязные цеха. Местами земляные полы. Грязные станки и такие же рабочие. Тёмные коридоры, стены, выкрашенные не то голубой, не то зеленой краской до потолка. Мелкая, коричневая плитка на полах, такая же как в старых общественных туалетах.

Первое совещание у генерального директора еще сильнее нагнало тоски. После короткого представления новичка коллективу, мы полчаса слушали, как генеральный с кем-то ругается по телефону. Затем полчаса он выяснял, привезли ли килограмм гвоздей в столярку. Узнал, что не привезли. Начал отчитывать кого-то из присутствующих: «Почему не привез?! Почему не привёз?! Почему не привёз?!», - минут пятнадцать задавал он один и тот же вопрос. Затем, сделав переключку риторическим: «Вопросы есть?» – снова принялся названивать кому-то и что-то выяснять. В таком режиме совещание длилось около двух часов. Про план-график адаптации я спросить не решился.

Первые недели прошли словно во сне. Меня поселили в однокомнатной квартире с ламповым телевизором, где показывал один канал. Я отбывал день на заводе, вечером ехал на трамвае домой. Включал телек, где в это время шёл совершенно безумный отечественный сериал «Волчица», его просмотр довершал сюрреалистическую картину происходящего. Каждый вечер я старался побыстрее уснуть, чтобы хоть ненадолго выйти из этого кошмара. Полнейшая бессмыслица. Начиная с совещаний, где мне временами от стыда за происходящее хотелось то выпрыгнуть в окно, то спрятаться под столом, то заплакать от жалости к себе. Заканчивая отсутствием каких-либо планов, целей, идей у руководства. Я хотел в Ростов. Мечтал вновь оказаться рядом с В.Н., был готов с утра до вечера терпеть его «взъёбки», работать в авральном режиме, лишь бы разведеть всё это. Люди приходили на работу, чтобы отбыть день, посудачить о чем-то, выпить, поустраивать разборки и между делом изготовить какую-нибудь запчасть. Я думал только об одном - как и куда отсюда сбежать. Рылся на хедхантере, джоб ру и с каждым днем всё отчетливее понимал – бежать некуда. В Ростове семья нуждалась в деньгах. Такую зарплату, как здесь, с моим бэкграундом сейчас не найти.

Когда не знаешь, что делать, делай хоть что-нибудь.

Придя в себя, я пошел разбираться, что же тут можно сделать осмысленное. Начал присматриваться к специалистам, выявил много толковых ребят. Оборудование все доисторическое. Но, оказалось, что при должной смекалке и на нем можно делать конкурентоспособные штуки. Выяснил, что завод научился делать ремонты сложного технологического оборудования – ректификационные колонны, кожухотрубчатые теплообменники, анодные днища, даже сварку взрывом освоили в кооперации с одним НИИ. Стал мониторить рынок, нашел клиентов на анодные днища. Затем, узнав про потребность Химпрома в конусных печах, предложил коллегам взяться за их изготовление. У нас получилось. Потом по чертежам заказчика изготовили стокубовую емкость, небольшой теплообменник, и дело пошло. Мы становились заводом. Я начал заявляться на тендеры и конкурсы сторонних организаций. ТНК-ВР, Русал, Саянскхимпласт, Стройтрансгаз – неполный список компаний, для которых мы стали выполнять заказы.

Шло время. У нас росли обороты. Я наладил кооперацию с Уралхиммашем, и мы освоили мелкосерийное производство ёмкостного оборудования из нержавеющей стали. Тем временем, генеральный директор занимался столяркой, решал какие-то вопросы с подрядчиками монтажных работ, которые мы делали по заказу материнской компании. И что-то там строил для своей семьи. Мы регулярно отгружали «лишние» материалы на эту стройку. И выполняли в цеху заказы на изготовление металлоконструкций «по просьбе шефа». Я старался не обращать на это внимание. Так как понимал – здесь так принято. Тащили все. Мелких воришек периодически ловили, для порядка. В то время, как пропавшая среди бела дня с территории завода огромная титановая ёмкость, никого не удивила. Как не удивило и то, что её не нашли. Терпение кончилось, когда мне пожаловался один из подрядчиков. Он рассказал историю своих отношений с Ю.Л., о том, как они регулярно делили деньги по подрядам. Сначала отдавал по 10%, затем запросы Ю.Л. выросли до 30%. А по последнему проекту он хочет забрать 80% от суммы. Что за проект? «Мы как будто заменили 800 метров технологической трубы, на самом деле поменяли два небольших участка взяв

«новые» трубы со склада металлолома»,—поведал мне подрядчик. «Вот это креатив!»—подумал я. Ощущение было такое, словно в дерьме извалялся. Позвонил в Москву, генеральному директору группы, и попросил избавить меня от такого позора. Наутро прибыл десант из управляющей компании, всё проверили и гендира снесли. У Химстроймонтажа начинался новый этап.

В дальнейшей своей практике я не раз сталкивался со случаями воровства, откатов. От кражи пачки электродов до многомиллионных схем в Газпроме. Много думал о природе этих явлений. Почему хорошие люди, заботливые отцы и любящие деды, как в случае с Ю.Л., выбирают такой способ заработка? Я понял две вещи. Первое—когда в работе нет смысла, большой идеи, люди выбирают заботу о семье. Да, все случаи воровства и откатов, с которыми я сталкивался, это ничто иное, как проявление заботы о благосостоянии своей семьи. Когда в работе смысла нет и не известно, что с ней будет завтра, единственным смыслом остаётся семья. И, пока есть возможность, надо тащить туда всё, что можно. И второе—высота нравственного барьера не зависит от украденной суммы. Нет разницы—100 рублей или 100 миллионов. Здесь работают только крайние значения—либо нельзя/непринято выносить даже гвоздь, либо тащим всё, что под руку попадет. «Золотой середины» в этом деле нет.

Любая организация—это отражение воли, привычек, ценностей одного человека—её лидера. Люди невольно копируют поведение лидера, перенимают его поведение, и он для них является нравственным ориентиром. Для меня быть лидером—значит нести ответственность за каждого сотрудника компании. Если в компании воруют, значит я что-то делаю не так.

Тем временем, Химстроймонтаж получил огромный заказ на емкостное оборудование. Сумма заказа была равна годовой выручке. Борьба за выполнение обязательств по этому контракту стала для меня настоящим боевым крещением в качестве генерального директора и лидера. Здесь я по-настоящему оценил силу знаний.

## **История 8: «Когда знаешь, что делать. Но не знаешь как»**

Став генеральным директором, я первым делом взялся за наведение чистоты. Верю в то, что бытие определяет сознание. Не может человек харкающий мусорбросающий стремиться к совершенству в своей работе. Меня с первого дня поразило настроение усольчан. То, как люди ненавидят место, в котором живут. «Чё вы приехали в нашу дыру, в наше Замусолье?» Спрашивал каждый второй. «Откуда приехали? Из Ростова-на-Дону?» Точно сумасшедшие. Я не мог понять, почему так? Работа есть, в домах свет, тепло, горячая вода. Есть кинотеатр, фитнес-зал, бассейн, стадион, лыжная база. В магазинах есть всё необходимое. Вокруг шикарная тайга, Ангара, рыбалка. А какая там зима! Семья приехала в Усолье из Ростова-на-Дону, когда уже лежал снег. Домой шли пешком, так как жили рядом с вокзалом. Дети бросились кататься с горок, собака носилась кругами, радостно тявкая и зарываясь в снег, который впервые увидела. Еле домой загнали. Даже кошка Муся, уселась в сугроб и не хотела идти домой. Белый, хрустящий снег в городе, где еще такое увидишь! Я обожал в Усолье зимой добираться на работу пешком или на трамвае. Идешь по скрипучему снегу, легкий морозец обжигает щёки, дышится и думается в такие моменты особенно легко. При этом, вокруг одни разговоры—«дыра», «замусолье», «плохая экология» (из-за Химпрома). Всё познается в сравнении. Многие люди дальше Иркутска не выезжали. А те, кто выезжал, были проездом в крупных городах и в памяти осталась лубочная картинка изобилия. Люди не знают, как живет большинство простых москвичей—подъезд, метро, работа и обратно, и так каждый день. Все в толкотне и давке. Разница в доходах? Да. Но не настолько, как может показаться. Я решил этими мыслями поделиться с коллективом. Собрал в актовом зале народ, максимально, сколько вошло. И предложил поговорить об этом. Рассказал о своих наблюдениях, о серых, слякотных, ростовских зимах, об утренних давках в московском метро, о воздухе. Рассказал, что чувствую здесь, в Усолье, и как хорошо здесь всей нашей семье, включая собаку и кошку. Люди слушали молча, кто-то отрешённо, кто-то смотрел на меня как на ненормального. Но было много тех, кто смотрел удивленно. Как будто что-то совершенно новое открывалось их глазам и ушам. Как поделилась позже одна сотрудница: «После того собрания, мне хотелось выскочить на улицу и целовать березы, растущие во дворе». День за днем я обходил завод, территорию, организовывал уборку, беседовал с людьми. Много говорил об уважении—что чистота вокруг, это проявление уважения к себе, прежде всего. На глазах у коллег подбирал окурки, мусор, проверял туалеты, просил коллег не мочиться мимо унитазов. Организовал регулярную стирку спецодежды, купили сменные комплекты, кому это было необходимо. Всем коллективом, включая руководство, отмывали станки и полы в

цехах (вот где опыт в клининге пригодился ☺). Красили белой краской стены, отмывали окна. Завод постепенно преображался. Для меня показательной была дорога от проходной до цеха. Длина примерно 800 метров. Она вся была в окурках. Мы начали ее чистить. Беседовали с людьми и с каждым днем, окурков становилось меньше. В какой-то момент они перестали появляться. Это был счастливый момент осознания—в культуре компании произошел важный сдвиг. Параллельно с уборкой надо было решать «неразрешимые» проблемы, возникшие на производстве из-за огромного заказа, размером с годовую выручку, который мы взяли, еще не понимая, как будем его выполнять. Мы взялись изготовить несколько десятков единиц дорогих емкостей из нержавеющей стали, марки 12x18н10т (на всю жизнь запомню ☺). Предоплата позволила купить необходимое сварочное оборудование.

Сборочного стенда нет, флюсовой подушки нет. Вместо стенда мы быстро научились собирать емкости с помощью трубочин. Вместо флюсовой подушки нашли непроверенную технологию сварки по керамической ленте. И приступили. Пока я искал в Екатеринбурге на Уралхиммаше способы ускорения производства для нас комплектующих, мои коллеги наварили кучу обечаек (лист металла, скрученный в кольцо с проваренным стыком, из них собирают цилиндрические бочки). Да так увлеклись, что заставили ими все проходы и близлежащую территорию. Звонят мне и говорят—обечайки готовы, но собирать емкости не можем—нет места. Надо найти и арендовать помещение под сборку. Я предложил, до того, как найдем помещение—собрать хотя бы одну емкость. Собрали. Так как емкость работает под давлением и во взрывопожароопасных средах, требовалось просветить рентгеном все 100% сварных швов. Просветили. 100% брак. На десять метров сварочного шва получили восемьдесят и более дефектов. Поры, трещины, непровар. Просветили еще несколько обечаек—та же картина. Все что наварили—брак. Как исправить? Нужно выбрать каждый дефект болгаркой и по новой заварить. Оказалось, что заварить бракованный шов—полтора часа. А устранить дефекты—неделя. Капец... Бросили все силы на переделку. Не получается. Дефекты повторяются вновь и вновь. В чем причина? Я сидел на производственных совещаниях, слушал как директор по производству обвиняет главного сварщика в «сырой» технологии, главный сварщик в ответ обвиняет в плохой организации работ. Мастер оправдывался что у него нет квалифицированных кадров, технический директор говорил, что без сборочного стенда мы не соберем нормально, и т.п. Я сидел, слушал это все и абсолютно не понимал, что можно сделать. Принять чью-то сторону? Но чью? Найти причины? Но как? На очередном совещании я вспомнил, как на Конорде и Ростсельмаше, мне рассказывали про какую-то диковинную методику 5С, говорили, что она буквально творит чудеса в деле повышения эффективности производства. Начал рыть интернет и увидел, что 5С это лишь один из инструментов какой-то глобальной концепции Lean Production или бережливого производства, разработанной на основе производственной системы компании Тойота. Побежал покупать книги по этой теме. Первой настольной книжкой стала «Гемба Кайдзен» Масааки Имаи. С первых строк меня охватил восторг. Вот же оно, решение! Смотрите! У японцев были такие же проблемы как у нас! Вечером читал, выделял как мне казалось наиболее важный отрывок и зачитывал его топам на утренней оперативке. Мы попытались что-то внедрить по книге. Но не смогли сдвинуться с места. Вроде всё понятно, что нужно делать. Но КАК? С чего начинать? Вообще не понятно. Пройдет несколько лет и мой наставник Юрий Барзов (Yuri Barzov), расскажет про феномен «Пропасти продуктивности». Такое происходит со многими, кто пытается качественно изменить порядок вещей—что делать понятно, но как, не всегда. Чтобы эту пропасть преодолеть, нужен проводник. Тогда я начал рыть рунет в поисках советов и нашёл компанию «Оргпром». Чьи опытные консультанты, обещали внедрить Тойоту на любом заводе за год. Я обалдел. И мы заключили договор. Раз в месяц, на несколько дней, к нам приезжали 1 или 2 тренера. Проводили с нами теоретические и практические занятия, давали домашнее задание и уезжали. Дело сдвинулось. Мы разобрались, что причины 98% дефектов появляются из-за нарушений базовых инструкций рабочими—не проверяют соединения на шлангах, не проверяют качество смеси, не продувают горелки и т.д. Я лично, держа в руках инструкцию проходил вместе со сварщиками всю операцию. Сделав всё по правилам, на десять метров шва, мы получили четыре дефекта вместо восьмидесяти. Четыре дефекта были уже технологическими, ими занялись специалисты. Также, с помощью консультантов мы увидели, как нерационально осуществлять выпуск большими партиями. Во-первых, дефекты—мы сделали брак во всей партии прежде чем увидели. Во-вторых, площади—мы заставили полуфабрикатами всю свободную площадь и чуть не арендовали дополнительную. В-третьих, люди. При производстве большими

партиями нужно очень много людей, которые будут либо перегружены, либо будут сидеть, в ожидании новой партии. Мы узнали, что такое поток единичных изделий и выстроили этот поток. Вместо того чтобы стремиться сдать весь заказ через 120 дней мы начали выпускать емкости ритмично, одну за одной. За девять месяцев мы с Оргпромом «внедрили почти всю Тойоту» на нашем заводике ☺. И тут, оглядевшись вокруг на «внедренные» инструменты – 5С, Канбан, быстрая переналадка, Хейдзунка, стандартизированная работа... я понял, что ничего из этого не работает, так как должно. Да, мы научились соблюдать инструкции, выполнять договоренности. Но при этом, возникало еще очень много ошибок, о которых мы узнавали слишком поздно, когда исправление было невозможно либо очень дорого. Культура компании явно не успевала за нововведениями. Нужно остановиться, подумал я, чтобы вернуться назад и понять, что сделать, чтобы всё заработало.

## История 9:

*«Культура компании ест стратегию на завтрак».*

*Питер Дракер.*

*«Культуру надо насаждать. Даже силой. Иначе нас всех ждёт крах.»*

*Сергей Капица.*

На начальном этапе своего гендиректорства я чувствовал, что очень важно обеспечить массовость поддержки тем изменениям, которые начал проводить. Думал, как это сделать. Имея пережитый опыт нищеты на своей первой работе, я понимал, что пока уровень заработной платы не позволит людям ощущать себя средним классом – бесполезно их зазывать высокими идеями, миссиями, ценностями и проч. Всё это пустой звук, когда денег хватает только на самое необходимое. Первое с чего решил начать – привести в порядок заработную плату. Как? За счет роста производительности труда. Мы ввели такое понятие как зарплатоёмкость. В одном рубле себестоимости было X копеек заработной платы. Я рисовал нашу плановую выручку в виде пирога, собирал общее собрание коллектива – показывал им этот пирог и кусок зарплаты в нем. Чем больше общий пирог, тем больше зарплатный кусок. Вывел коэффициенты, через которые все могли посчитать свой возможный доход. Так как объемы загрузки росли, многие, увидев «зарплатный пирог» захотели заработать. Но мало кто смог. Брак, низкая производительность, поломки оборудования из-за неверной эксплуатации и т.д. Плюс ко всему, нас очень сильно тормозила отсылка к особенностям менталитета: «Люди такие, ничего не хотят. Халатное отношение. Человеческий фактор». Пока не произвел ряд увольнений эти обвинения не прекратились. После того как обвинять перестали, нам стали открываться истинные причины производственных проблем – нехватка знаний и навыков. От неумения читать чертежи до неумения заточить резец и пользоваться мерительным инструментом. Девчонки – кадровики помогли разработать систему наставничества. Я сделал доплату наставникам существенной от 3 до 5 тысяч рублей в месяц и дело пошло. Еще очень важную вещь тогда понял – динамика. Очень важна динамика на старте преобразований. Только остановишься – всё. У людей сразу в голове – а, опять херня началась, как и раньше. Слишком много бумажек? Отменим все лишние. Долго ждать технолога и конструктора, пока придут с четвертого этажа? Пересадим их в цех, ближе к процессу. Полдня ждем материалы и чертежи? Начали готовить всё с вечера.

Мы быстро прогрессировали, параллельно пытаюсь внедрять инструменты производственной системы «Toyota». Но испытав поначалу эйфорию от эффекта, который получили, применив инструменты, через девять месяцев я увидел, что ни один из них не работает так как должен – системно, с соблюдением каждым сотрудником всех канонов. Ключевое слово – каждым. Если из трехсот сотрудников двести соблюдают 5С, а сто нет – система не работает. От слова совсем. Если половина сотрудников действуют четко по стандартам, а другая половина через раз их нарушает – системы работы по стандартам нет. Когда не работает 5С, все остальные канбаны с хейдзунками становятся лишь красивыми декорациями. Через пять лет, президент «Тойота Инжиниринг» Тосио Хорикири расскажет мне, что на формирование в компании нужной культуры, при которой начинают работать базовые инструменты их производственной системы нужно минимум три года. Процесс трансформации ценностей корпоративной культуры долгий и болезненный. Нужные люди постепенно меняют свое отношение, ненужные люди уходят или их увольняют, приходят новые с подходящими ценностями и т.д. Кому-то достаточно один раз сказать и показать, чтобы он изменил свое привычное поведение, кому-то и тридцати повторений недостаточно.

Вот лишь несколько историй усольчан на эту тему:

Её звали Таня. Соседка по дому в Усолье-Сибирском. Наши дочки учились в одном классе.

Супруга познакомилась с ней на родительском собрании. Классный руководитель объявила, что Танину дочь переводят в коррекционную школу. Так как она сильно отстает в развитии. Во время прогулок во дворе начали общаться. Дети по-соседски тоже. Супруга предложила помощь. И после уроков, дети стали приходить к нам домой. Супруга терпеливо учила Таниного ребенка читать, писать, делали вместе домашку. Результат – первый класс девчонка закончила без троек. Тем временем, Таня, каждый вечер выходила на прогулку во двор с младшим ребенком, коляской, неизменной сигаретой и банкой пива в руке. Докурив, привычно бросала окурки на землю, туда же отправлялась допитая банка пива. Хорошая девчонка, добрая, заботливая мать. Моя супруга её как-то спросила:

- Зачем ты это делаешь?

- Что?

- Бросаешь окурки, банки?

- А что такого? Вон сколько мусора вокруг.

- Тань, ну это же ужасно, жить в такой грязи. Если ты не будешь сорить, уже мусора меньше будет. Да и некрасиво это. Стрёмно девушке так себя вести.

Больше я не видел Таню с пивом и сигаретой возле коляски. Супруга была первым в ее жизни человеком, который сказал, что мусорить нехорошо. Всю жизнь перед глазами Тани, были совершенно иные примеры поведения. В результате выработались нормы поведения, скорректировать которые смог лишь человек из другой среды. Который своим неравнодушием заслужил у неё уважение и продемонстрировал другие нормы.

Токарь дядя Ваня. К нему я первому подошел с предложением привести в порядок рабочее место. Не к лицу хорошему человеку работать в такой грязи. Предложил отмыть и покрасить станок, убрать все лишнее из тумбочек, отмыть пол, изготовить нормальный деревянный подмосток. Дядя Ваня поначалу отмахнулся – я так привык, мне так удобно, у меня здесь всё под рукой. Смотрю на него, на его робу которая грязнее пола, тоскливые глаза и испытываю смешанные чувства. С одной стороны, жалость, с другой злость от того, что люди как будто сознательно загоняют себя в какую-то безнадегу. Попросив у него разрешения, вытряхнул содержимое тумбочки на пол. Стал доставать из кучи одну железку за другой, спрашивая: «Когда вам это пригодится?» Первые десять железок и ответ: «Никогда». После одиннадцатой дядя Ваня, рассержено сказал: «Все, я понял, дальше сам, не мешайте». К вечеру от этой кучи не осталось почти ничего. Для нужного инструмента мы придумали места, сделали под них крепления и контуры с обозначениями. Я помог ему отмыть и покрасить станок, отшкрябать пол. Сделали новенький деревянный подмосток, чтобы удобнее было стоять у станка. Купил новую спецодежду. И дядя Ваня на глазах засиял. Даже рабочую кепку стал носить набекрень, по-модному:) Дядя Ваня, так и оставался образцом производительности, качества и чистоты на протяжении всей нашей совместной работы. Увидев его пример, с других рабочих мест стали обращаться люди: «Мы тоже так хотим». Я разбил все производственные цеха на участки, закрепил за ними группы руководителей с простой задачей – за месяц привести все рабочие места в порядок по образцу дяди Вани. Было много возражений: «Чё это мы за них должны станки отмывать? Пусть тогда нашу работу за нас делают.» Я не вступал в полемику. Хочу, чтобы был порядок. Хочу, чтобы в его наведении участвовали все. Точка. Личным примером показывал, что для меня это важно. Кто не хочет – свободен.

Петр – начальник производственно-диспетчерского отдела. Хороший, грамотный специалист. Он и его отдел отвечали за планирование и контроль своевременного выпуска продукции. У меня к нему была одна просьба: никогда не врать. Если что-то не получается сразу мне сообщать. Пообещал – сделай. Не получается – сообщи заранее, чтобы мы могли вместе побороться за результат. После двадцатого или тридцатого случая «пообещал – не сделал» я его уволил.

Евгений – директор по производству. Я попросил его не искать виновных, когда возникают проблемы. Объяснил почему это важно. Почему поиск причин проблем помогает их устранять, а поиск виновных отсекает все возможности что-то исправить. После очередной истории, двадцатой или тридцатой с назначением виновного, у нас возник жесткий конфликт, после которого он уволился сам.

Мне было страшно увольнять Петра, еще страшней было когда ушел Евгений. Я много чего не знал в машиностроительной специфике и потеря таких специалистов была болезненной. Но на фоне хронического несоблюдения договорённостей я больше не мог доверять этим людям. Там, где нет доверия, нет результата.

Почему Тане или дяде Ване, достаточно было один раз сказать и показать, что хорошо, а что плохо и они поменяли привычное поведение. А Петру и Евгению не помогли и тридцать повторений? У меня пока один ответ—люди разные, разные интересы. То, что может послужить достаточным основанием для изменения привычек одному, на другого никак не подействует. Как быть? Для себя со временем вывел такую формулу: на начальном этапе изменений, надо вникать во всё самому. Диктовать правила, и жестко контролировать их соблюдение. На переубеждение Петра и Евгения, я потратил полтора года. С учетом того, что они относились к ключевым специалистам, имели определенный авторитет и влияние в коллективе, их поведение сильно тормозило прогресс. В дальнейшем я этот опыт учел и увольнял после третьего случая нарушения договоренностей/правил. Для достижения максимального воспитательного эффекта, увольнения делал публичными, объясняя причины. После того, как выполнять договоренности, соблюдать правила становится нормой, можно начинать делегировать. Но этому я буду учиться позже, через пять лет у японского наставника.

По мере роста заработной платы в Химстроймонтаже, настроение в коллективе улучшалось. Мы начали участвовать в спартакиадах, выигрывать их. Играли на перерывах в волейбол и настольный теннис. Девчонки организовали художественную самодеятельность и устраивали нам крутые концерты на праздники. Разрозненные группы людей постепенно интегрировались в сильный коллектив. Мы стали строить планы по достижению лидерства в своей нише. Всё больше коллег начали осознавать—мы можем всё. Я был настолько уверен в светлом будущем, что, посоветовавшись с семьёй купил в Усолъе-Сибирском квартиру в ипотеку.

## **История 10: «Бессмысленная работа, как инструмент превращения людей в биомассу»**

В 2008 году, на второй год от старта преобразований и через девять месяцев от начала сотрудничества с консультантами Оргпрома, мы получили вдохновляющие результаты проекта по развитию производственной системы. Существенно выросла производительность труда, прибыль, заработная плата. Оргпром пригласил меня выступить на конференции «Линфорум». Я съездил, рассказал, что мы сделали. Было-стало. Оказалось, что наш опыт многим интересен. На завод стали приезжать делегации из других отраслей. Смотрели, хвалили, восхищались горящими глазами наших сотрудников. При этом, нам конечно далеко было до совершенства. Никогда не забуду день, когда приехала делегация из Иркутсккабеля. Я повел их по цехам, показывать нашу систему визуального управления, рабочие стандарты, систему работы с браком и в этот момент пошел дождь. С крыши потекло как сквозь сито, в пору было зонтики раздавать. От стыда хотелось сквозь землю провалиться. На ремонт крыши мы тогда еще не заработали, вся прибыль уходила на закупку и ремонт оборудования.

В это же время я закончил Северо-Кавказскую академию госслужбы (СКАГС). Оценив успехи на заводе с мыслью: «Обалдеть, какие возможности открываются!». Я задумался о том, как этот успех можно масштабировать за пределы завода. На город, область, на страну в конце концов. Мечтать, так о великом ☺ думал я. Чем больше система, тем больше пользы смогу принести. Может пойти на госслужбу? Я ведь думал об этом когда поступал в академию на факультет государственного и муниципального управления. Как я смогу быть там полезным? На последнем курсе академии я увлекся социологией управления. Понял, к тому моменту, что успех организации обеспечивают не станки и здания, а люди и эффективность взаимодействия между ними. Мне хотелось досконально разобраться в том, как устроена социальная система, какова природа конфликтов и энтузиазма, желания бежать на работу и полного отторжения. Решил сфокусироваться на изучении феномена корпоративной культуры—что это такое? Из чего состоит, как формируется? Почему она так важна? Обсудил эти мысли со своим Учителем, завкафедрой социологии СКАГС—Зинченко Геннадием Павловичем. Он мне предложил исследовать организационную культуру госслужбы. Так родилась тема диссертации: «Аксиологические (ценностные) основы организационной культуры государственной службы в современном российском обществе», которую я успешно защитил. Записываясь соискателем учёной степени, я думал так: «Приложу все усилия, чтобы разобраться, почему у нас так плохо с государственным и муниципальным управлением. А затем пойду на госслужбу и всё исправлю»□. Пока я проводил полевые исследования в Иркутской областной администрации, сняли тогдашнего губернатора Тишанина, за скандал вокруг средств, которые он хотел потратить в обход бюджетной процедуры. Приехал с анкетами в администрацию Усолъе-

Сибирского района, за два часа до моего приезда главу администрации Герасимова поймали с поличным при получении взятки. Только в городской администрации Усолья-Сибирского все прошло хорошо. Глава города, по его личному признанию просто ничего не делал и никуда не лез, поэтому спал спокойно. После нескольких месяцев регулярных анкетирований и интервью я понял, что с рядовой, позиции исправить ничего невозможно. У меня была гипотеза, что госслужащие это новый класс, сословие, социальная система которая управляется своей корпоративной культурой. Я хотел найти ценностные основы этой культуры, понять природу их формирования и, предложить пути трансформации. Завершив исследование, я понял одну вещь – нет никакого класса, сословия, равно как нет никакой корпоративной культуры госслужащих. Каждый сам за себя. Люди образуют какие-то временные союзы для решения сугубо личных, прагматических задач, направленных на укрепление благополучия своих семей. О государственных интересах никто не думает. Государственный интерес для меня – это укрепление благополучия граждан на вверенной территории. С такими интересами, тогда, я никого не встретил, хотя выборка была больше 10% от общей численности чиновников. Вспоминаю свою беседу с начальником управления губернатора Иркутской области по кадрам: «Дима, о какой корпоративной культуре ты говоришь? Если я, чиновник такого уровня, не знаю к какой поликлинике прикрепиться со своим страховым полисом». Великой идеи нет, лидера нет, команды нет. Губернаторы меняются, каждый приходит со своей командой. Местным чиновниками некогда думать об улучшении благосостояния граждан. Нужно думать о том, как выжить в постоянно меняющихся условиях, как понравится новому начальству. Да и содержание самой работы – большую часть времени чиновники всех уровней заняты написанием и проверкой бессмысленных отчетов. Эта деятельность никакой ценности не добавляет, ничего не меняет, не улучшает. Хуже того, люди понимают, что эта работа не имеет смысла. Необходимость выполнения бессмысленной работы быстро выжигает людей изнутри. Исчезает инициатива, драйв. Губернаторы тоже связаны бессмысленной рутинной, в которой они вынуждены участвовать. В 2015 году, я, по приглашению одного хорошего человека должен был выступить перед главами районов Московской области. Хорошая практика в регионе – собирать раз в месяц глав районов для общения и обучения. Приглашают спикеров из академической среды и бизнеса. Меня попросили рассказать на примере своего опыта о навыке создания смыслов для членов команды. О том, почему смыслы важны. Я приехал, но в последний момент учебу отменили. Губернатор прибыл со срочным поручением. Тема – низкий рейтинг Московской области по такому показателю как численность чиновников государственных органов и местного самоуправления на 10 тыс. жителей. Московская область существенно отставала от лидеров. Задача – до конца года войти в тройку. Кто придумывает эти КРІ? Где здесь про заботу о людях? Где про улучшение качества жизни, услуг и т.д.? Но это настолько важный критерий в системе координат губернатора, что он бросил все дела в субботу и приехал на встречу с главами, чтобы потребовать от них обеспечить высокий рейтинг. В зале началось бурное возмущение – «И так работать некому, завалили отчетами, кто их будет писать!?!». «Мне некому отчеты проверять!», - кричат с другого конца зала. Тут встает один уважаемый глава, призывает всех успокоиться и делится лайфхаком: «Мы уже давно привели численность госслужащих к лучшим показателям». Как? «Очень просто – перевели лишних чиновников на гражданские контракты. И отчеты есть кому писать, и КРІ в порядке». Зал дружно зааплодировал, губернатор похвалил находчивого главу, призвал всех использовать лайфхак и уехал дальше по своим делам.

Отчеты, рейтинги, проверки, снова отчеты. Когда заботиться о людях?

С этой же целью – приносить больше пользы, в 2008 году вступил в партию Единая Россия. Тогда я безусловно верил в телевизор, думал, что партия – это сообщество зажжённых единомышленников-патриотов, которые дня не могут прожить, чтобы не нанести кому-нибудь пользу. Выхлоп оказался нулевым. За все время, что я жил в Усолье, местная ячейка так и не провела ни одного мероприятия на благо города и горожан. Хоть бы субботник провели. Но нет. Я не мог быть организатором партийных активностей, так как нужно было заниматься заводом. На заводе, мы с коллегами, приводили в порядок территорию, выходили на городские субботники. Вместе с соседом сделали детскую площадку во дворе дома где жили. Семейой выезжали на берег реки Белая собирать мусор. С партией сделать ничего не смог. Партийный билет убрал в шкаф как сувенир. После защиты диссертации мысли о госслужбе оставил. Пока, во всяком случае.

## История 11 «Губительная неопределенность». Почему в кризисной ситуации отсутствие информации мотивирует сильнее, чем отсутствие денег



В Усолье-Сибирском мы больше года прожили в малогабаритной однушке. Двое детей, собака и кошка. Это было счастливое время. Каждый вечер, мы собирали в комнате импровизированный стол из табуреток, вместе ужинали. Смотрели кино, читали книги. Опыт ежедневного общения с детьми в их самом интересном возрасте, бесценен. Еще маленькие, но уже есть свои мысли, рассуждения. Благодаря усилиям супруги, в нашем однокомнатном гнезде было очень уютно. Дом, в который торопишься вернуться после работы.

Когда дела на заводе пошли в гору, я понял, что нашёл дело всей жизни. И мы купили трешку в ипотеку. Сделали ремонт. Постепенно обставили мебелью. Наконец-то свой угол, после стольких лет скитаний по съемным квартирам. Шел четвертый год нашей жизни в Усолье. Материнская компания Нитол, в которую входил мой завод, строила на площадке Усолье Химпрома одновременно три очереди завода по производству поликремния–сырья для производства солнечных батарей. Тот самый [проект](#), по которому в позапрошлом году Роснано списало в убыток 12,4 млрд. рублей. В начале 2008 года, в самый разгар проекта, на рынке солнечного поликремния царил небывалый ажиотаж. Правительства развитых стран по всему миру субсидировали солнечную энергетику, спрос на поликремний рос в геометрической прогрессии. На пике цена доходила до 480 долларов США за килограмм при запланированной на Усольской площадке себестоимости в 25 долларов. На старте НИТОЛ самостоятельно финансировал стройку. Затем, один из крупнейших китайских игроков на рынке солнечной энергетики компания Suntech Power внесла предоплату 100 млн. долларов в счет будущих поставок. IFC, ЕБРР вошли с финансированием в проект. Альфа-Банк объявил об открытии кредитной линии на 160 млн USD. Всё шло хорошо. Обвал мировых фондовых рынков в августе 2008, и последующий за ним финансово-экономический кризис, нокаутировал проект. Нехватка заемного финансирования вынудило НИТОЛ все собственные средства направить на стройку. Заказчики внутри группы компаний для моего завода были по-прежнему основными. Ремонты изношенного оборудования Усолье Химпрома, основного актива группы НИТОЛ, мы обязаны были делать и под эти ремонты было задействовано не менее 40% нашей численности. Деньги за ремонты наш завод перестал получать, как и деньги, за поставленное оборудование на строительство поликремния. Началась чехарда в менеджменте управляющей компании. Генеральный директор уволился, долгое время никто об этом не знал. Новый гендиректор пообещал со мной встретиться, как только разберется что к чему. Основной акционер недоступен. Я спрашиваю менеджеров площадок–когда будут

деньги? Они меня отсылают в Москву. В Москве, говорят, что без акционера решить не могут. Акционер недоступен. Я пишу ему письма, ответа нет. И так без малого год. Полнейшая неопределенность. Сначала мы перестали платить своим поставщикам. Затем начали задерживать заработную плату. Какое-то время удавалось маневрировать за счет сторонних заказов. Сторонние заказчики несмотря на трудности, вели диалог и периодически платили. Ежедневно я собирал общее собрание и отчитывался перед коллективом—когда от кого какие суммы поступят, на что мы планируем их потратить, когда ждать выплаты заработной платы. Но отгрузки родственным компаниям продолжались, а денег так и не было. Дебиторская задолженность росла, кредиторская тоже. Оборотка иссякла. Мы больше не могли брать сторонние заказы. Наступил момент, когда я понял, что не знаю, что говорить людям. Для прояснения ситуации, занял у знакомого деньги на билет и полетел в офис управляющей компании в Москву. Там добился встречи с младшим акционером. Он пригласил финансиста и при мне поставили в реестр сумму на хорошую выплату моему заводу. Дело сделано, думал я возвращаясь домой. На следующий день деньги не поступили, также как они не пришли через неделю, месяц. И снова, акционеры не доступны, менеджеры не уполномочены решать такие вопросы. Один раз удалось всех взбодрить, когда рабочие через прессу заявили о забастовке. Основной акционер сразу мне позвонил, отчитал, что я не контролирую ситуацию. На что я ответил: «Как я могу контролировать ситуацию, если вообще не знаю, что происходит?». Как мне показалось, он удивился, что меня не посвящают в суть проблем и поиск решений. Пообещал разобраться. Больше мы с ним не общались. На следующий день нам выплатили деньги, которых хватило на оплату накопившейся задолженности. За задержки заработной платы, меня начала прессовать прокуратура. Я стал огрызаться, так как заявлений от сотрудников не было. Факты задержек я сам подтверждал ежемесячно, отвечая на их запросы. Прокурор пришла на завод и пыталась заставить рабочих написать на меня заявление. Люди отказывались. Прокурор начала им угрожать. Я ошарашенный такой наглостью выгнал ее за проходную. Чем, естественно, разозлил. И после штрафа за нарушение трудового законодательства, прокуратура запустила процедуру моей дисквалификации. Спасибо Сергей Тен, отбил тогда от прокурора. На очередном собрании коллектива я не знал, что говорить людям. Решил сказать, как есть: «Коллеги, суммы дебиторки нам хватит на выплату всех долгов, еще останется. Но когда мы получим эти деньги, я не знаю. Управляющая компания молчит, я без их участия ничего сделать не могу. Ни кредит получить ни долги выбить. Подавать в суд на родственные компании, как-то глупо. Из-за задержек заработной платы, которую я и сам вместе с вами не получаю, мне грозит дисквалификация. Я вас всех ценю, уважаю, но так подставляться не могу. Лишиться права занимать руководящие должности на три года? Нет. Написал заявление об увольнении и отправил его в Москву. Для генеральных директоров обязательная отработка—один месяц. Несколько раз я дозванивался до директора по персоналу УК, надеялся, что со мной хоть кто-нибудь из лиц принимающих решение поговорит. Но нет. За этот месяц со мной так никто и не встретился. Ждали, пока уеду. Только после моего отъезда приехали люди с полномочиями из управляющей компании и за несколько дней подобрали нового генерального директора. Который выплачивал мне, мои накопленные долги по зарплате еще больше двух лет. Уволившись, я понимал, что еще одно «дело всей жизни» в Усолье не найду. Квартиру пришлось срочно продавать, продали ровно за остаток ипотечного кредита. Еще в эти дни наша любимая собака Дина оценилась, надо было уезжать, а забирать ее со слепыми щенками мы не решились. Собаку с приплодом отдали в «хорошие руки»... Мир, созданный таким трудом и любовью, рушился на глазах. Дина сбежала от новых хозяев через месяц, пришла и легла под дверь нашей бывшей квартиры. Одни соседи подкармливали ее, другие прогоняли. Кто-то в «Одноклассниках» написал супруге. Мы позвонили той самой Тане, из девятой истории, она забрала собаку к родителям в частный дом. У Дины там был друг, шарпей. Ей вроде стало лучше. Но всё равно, собака периодически сбегала к той самой двери и скулила под ней. Таня много раз ходила ее возвращать. Когда через два года, у нас наконец появились деньги и мы собрались ехать за ней. Дина исчезла. Побежала гулять со своим породистым другом и оба не вернулись. Эта ошибка еще долго будет скрести души всей нашей семье.

Что-то раздав, что-то распродав, мы уехали. Супруга с детьми к родителям в Казахстан, на время. Я в Москву. В никуда. Чтобы в очередной раз, начать всё сначала. Шла вторая половина 2009 года.

## История 12 «Высшая школа бизнеса МГУ: окно в новый мир»

Хочу рассказать ещё об одном очень важном для меня событии, которое произошло в Усолье-Сибирский период. Я поступил в Высшую школу бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова (ВШБ МГУ). В детстве, в далёком казахстанском селе Краснознаменка, со своим лучшим школьным другом Серёгой, мы постоянно в чём-то соревновались. Кто круче прочитает стихи со сцены. Кто лучше проведет школьную дискотеку. Чьё звено лучше управится на свиноферме. О Серёге, как о выдающемся юном свинаре написали в республиканской газете. Я победил в районном конкурсе юных животноводов. В последних классах школы мы решили стать журналистами международниками. Объездить весь мир, побывать в горячих точках. Романтика. Серёга мечтал поступить в МГИМО, я в МГУ. МГУ круче, твердил я. Нет, МГИМО, спорил со мной Серёга. Начались лихие годы перестройки, рухнул Союз и наши семьи в одночасье стали бедными. Ни его родители ни мои, не могли позволить нам такую учебу. Мы оба поступили в кооперативный техникум, который Серега закончил. Меня оттуда выгнали через год за тотальную неуспеваемость. Не хотел учиться, неинтересно было в техникуме. В МГУ после школы я, конечно же, не поступил, но мечта осталась. Я знал, что когда-нибудь переступлю порог этого заведения. И вот, жарким летом 2008 года, получив диплом Северо-Кавказской академии госслужбы (СКАГС), я рванул в Москву, сдавать документы в ВШБ МГУ. За несколько дней до этого подготовил эссе и рекомендации, взял кредит для оплаты учебы. Меня дико расстроило, что я не могу сделать что-то такое, чтобы гарантированно поступить. Будет конкурс, ждите, сказали мне девчонки в приемной комиссии. Как я переживал! Ждал с нетерпением звонка или письма со Школы. Спать не мог. Никогда не забуду, как узнал, что поступил. Мы с семьей поехали на Байкал. В Листвянке, взяли моторную лодку чтобы доплыть до Шаман-камня. Потёрли его, оставили монетки. На обратном пути раздался звонок: «Дмитрий Михайлович, поздравляю, вы зачислены на программу Executive MBA. Чуть лодку не перевернул от счастья! ☺

Первый модуль. Я приехал в здание Школы на улицу Большая Полянка (Executive MBA занимаются в основном в здании на этой улице, редко на Воробьевых Горах). Зашел в аудиторию. Всё так уютно, дружелюбно, офигенно. Другой мир! Увидел на столе табличку со своим именем и фамилией. Смотрю, на следующем столе табличка: Михаил Прохоров. Думаю, «Ничосе! Какие люди! Вот подфартило!». Оказалось, это другой Михаил, еще лучше, чем тот ☺. Первые дни все вели себя настороженно. Очень важные, на групповых обсуждениях каждый старается озвучить свою, единственно правильную мысль. Это, амбиции, все дела. К концу первого модуля страсти поутихли. Со второго модуля мы все как в детство окунулись. Позитив, дружелюбие, любопытство. Стены ВШБ и атмосфера, которую создают её сотрудники, дает ощущение безопасности. Люди, вынужденные в суровом окружающем мире играть социальные роли крутых начальников и не менее крутых основателей бизнесов, в Школе позволяют себе быть самими собой. Как говорит [Елена Полякова \(Elena Polyakova\)](#)—большинство людей настолько велики внутри, что боятся это величие показать. Прячут его за масками суровости, цинизма, высокомерия. В то время, как истинное величие проявляется в доброте, искренности, любви и доверии к людям. Несмотря на сильный преподавательский состав, общение с одногруппниками—самый ценный опыт, полученный мною в Школе. Я не пропускал ни одной вечеринки, которые на самом деле были мне не по карману. Брал кредиты, отказывал себе в чем-то, лишь бы иметь возможность проводить больше времени с новыми друзьями. Как можно дольше не расставаться с теми, кто, создав крутые бизнесы, остались людьми. Было интересно всё—понять, как они думают, о чем переживают, чем интересуются. Каждый модуль был как праздник.

Отдельно должен упомянуть Олега Самуиловича Виханского—декана и основателя Школы. Глыба. К сожалению, сейчас он не преподает на программе Executive MBA, а в 2008 году, вел у нас первый модуль, который назывался «Смена парадигмы». Модуль начался в разгар мирового финансового кризиса. Он рассказывал нам о том, что мы становимся свидетелями смены эпох. Что рухнула кейнсианская модель экономики, основанная на доверии. Что доверие в глобальных финансах олицетворяла «Большая четверка» аудиторов. Один из членов которой регулярно подтверждал наивысший кредитный рейтинг (AAA) рухнувшему инвестиционному банку Lehman Brothers. Мы вместе гадали, какая же модель придет на смену и даже нагадали что-то похожее на Blockchain ☺

Огромное впечатление произвели мастер-классы представителей так называемой элиты. Сергей Алексашенко, Валерий Зубов, Валерий Фадеев. Алексашенко—бывший зампред Центробанка РФ.

Простой, приятный дядька, рассказал нам человеческим языком как устроена система финансов в России. Зубов, бывший губернатор Красноярского края, тогда член комиссии Госдумы по борьбе с кризисом. Пришел нам рассказать о кризисе. Но вышло иначе. Два часа его мастер-класса, мы ему рассказывали, что на самом деле происходит в экономике. Он с интересом слушал и благодарил—узнал много нового. Фадеев—который сейчас ведет «Воскресное время» на Первом канале. Тогда он был довольно либеральных взглядов, руководил холдингом «Эксперт»—журнал и телеканал. Рассказывал нам о рейтинге «Эксперт-400», о своем отношении к власти. Самым важным моментом в общении с «элитой», для меня стало открытие, что люди, которые участвуют в принятии решений в нашей стране—такие же как я, со своими сомнениями, заблуждениями, ошибками. Я видел, как перед входом в аудиторию, Фадеев, этот медийный, известный человек, спрашивал декана: «Кто в аудитории?». Когда узнал, что там, в основном бизнесмены, искренне заперезживал: «Что я им расскажу, чтобы было интересно? Чему могу научить?»

В первый день учёбы, Олег Самуилович спросил каждого из нас—кто, с какой целью поступил в ВШБ? Многие говорили о необходимости структурировать накопленные знания, кто-то пришел за новыми знакомствами, идеями. Я при обдумывании ответа понял, что не знаю, чего хочу от Школы. Так и сказал—хочу узнать, чего не знаю. И за время учебы радикально расширил кругозор, познакомился с интереснейшими людьми. Самый яркий и успешный проект на сегодняшний день, я реализовал благодаря приглашению от одноклассника, который позвал меня возглавить один из активов крупной холдинговой компании. Об этом проекте будет несколько отдельных рассказов.

МГУ я так и не закончил, сделав три попытки. Мое неумение копить деньги, приводило к тому, что любой перерыв в работе, делает невозможным выполнение каких-то длительных финансовых обязательств—оплату учебы, кредитов и т.д. Каждый раз я прерывал учебу из-за невозможности ее оплачивать. Покрывать дыры в личном бюджете за счет кредитов, оказалось плохой идеей и со временем я от нее отказался. Тем не менее, я много получил от школы, и надеюсь, смогу когда-нибудь отдать ей столько же.

Еще одно важное наблюдение: как же сильно, учеба в ВШБ МГУ, отличалась от того, что я видел в Академии госслужбы. И дело не в элитарности учебного заведения. А в отношении студентов к обучению. В СКАГС я не встретил ни одного сокурсника, который бы осознанно приходил на учебу за знаниями. Всем нужен был только диплом. Диплом от одних требовали родители, от других начальство на госслужбе, где без высшего образования нельзя было занять какую-то должность. Никто из внешней среды не требовал от них прокачки конкретных знаний и навыков. О том, что в Академии помимо диплома можно еще и знания получить, молодые люди не задумывались. И проблема не в них. А в системе. Если исключить такое требование как наличие диплома о высшем образовании, и заменить его требованиями к конкретным навыкам, знаниям и человеческим качествам, миллионы людей смогут быстрее находить свое призвание в жизни.

### **История 13 «Как я идеи в массы продвигал»**

Приехал в Москву после Усолья-Сибирского, снял комнату в коммуналке и стал думать, что делать дальше. Успех, который я получил, применяя инструменты бережливого производства не давал мне покоя. Казалось, будто бы нашел решение всех проблем экономики. Хотелось донести эти идеи до как можно большего числа людей. Пока размышлял как это сделать, поработал немного с одноклассницей по МГУ в роли исполнительного директора. Понял, что роль исполнителя—не моё. Исполнитель не создает никаких новых сущностей, это не интересно. Решил попробовать себя в консалтинге. Позвонил в Оргпром. Меня с радостью приняли в свои ряды в качестве московского представителя. Оплатили аренду квартиры, и я перевез семью. Консультант из меня получился хреновый. Я быстро понял, что работа консультанта в нашей стране заключается в том, чтобы раздавать советы, которые никто не собирается применять. Мазохизм какой-то. Я проводил вводные семинары для топ менеджеров крупных компаний, рассказывал о том, что такое бережливое производство, приводил конкретные примеры из своего опыта. Но успехи маленького завода не производили впечатление на крутых перцев из каких-нибудь «Вертолетов России» или НПО «Салют». В одном машиностроительном холдинге, когда я попытался сконцентрировать внимание менеджеров на том, что изменения нужно начинать с себя, что личный пример очень важен, мне сказали: «Что вы заладили, личный пример, личный пример, давайте нам технологию, а уж кто внедрять будет, мы без вас разберёмся». Не принято в нашей культуре начинать изменения с себя.

Для продвижения идей бережливого производства я начал бомбить разные структуры—Союз машиностроителей России, Деловую Россию, Торгово Промышленную палату, депутатов, Минпромторг, Минэкономразвития. В Союзмаше, познакомился с руководителем Гутенёвым В.В, он со мной пообщался несколько раз. Ох и складно говорит! Но дальше разговоров дело не пошло. Познакомился с руководством Деловой России—Титовым Борисом, Остарковым Николаем, там тоже, дальше приветственных слов проводимому Оргпромом Линфоруму не пошло. Познакомился с такими же энтузиастами как сам—основателями портала [www.leanzone.ru](http://www.leanzone.ru), <http://www.leaninfo.ru/>. Коллеги написали [письмо Президенту](#), в котором рассказали о том, что такое бережливое производство (Lean Production), какой можно получить эффект и что учитывая высокую долю государства в экономике надо госкомпаниям становиться на бережливые рельсы. Госуправление может и должно быть эффективным! Осенило нас. Мы подписали письмо всем миром и отправили в Кремль. Безответно. Выступал в общественной палате России, в Торгово-промышленной палате. Инициировал создание межрегиональной общественной организации «Союз бережливых» (ну и название же придумали. Те, кто не в теме, воспринимают как Союз скупердяев:) даже зарегистрировали её в минюсте. Меня избрали Председателем. Помню, как нам пришел отказ в регистрации из Минюста. Пошли разбираться, оказалось, что отказ из-за строки в описании целей организации. Одна из них выглядела так: «Смена управленческой парадигмы в России». Фразу сочли экстремистской. Мы её убрали и нас зарегистрировали. От лица организации мы атаковали Минпромторг. Я изучил отечественный опыт 20–30х годов прошлого века. Меня очень вдохновил пример Гастева Алексея Капитоновича. Последователь Ф. Тейлора, друг по переписке Г. Форда. В голодной России, при поддержке Ленина В.И. создал Центральный Институт Труда (ЦИТ). С 22 по 38 год открыл по всей стране 400 экспериментальных цехов, в которых прошли обучение более 500 000 рабочих, подготовил 2000 инструкторов, призванных повышать эффективность заводов и фабрик Страны Советов. В недрах института была впервые в мире опробована такая форма обучения как деловая игра. С её помощью Гастев готовил управленческие команды для запуска гигантских производств, которые в то время открывались по всей стране. Изучив эти материалы, мне было очевидно, что предвоенный индустриальный рывок стал возможен во многом благодаря работе Гастева и его института. Также изучил новейший мировой опыт развития промышленности. Узнал, как в Великобритании, в 80-х годах, в страну пришли японские производители. Британское правительство (также, как и российское в нулевых) поставило требование—локализовать производство не менее 50% комплектующих. Японцы сказали, что это невозможно, в Великобритании нет ни одного производителя, который может выпускать комплектующие для Мазды, Тойоты, Ниссана, в соответствии с необходимыми требованиями. Правительство изучив вопрос пришло к выводу, что дело не в технической отсталости, а в качестве систем управления. Была создана правительственная программа, в рамках которой сотни японских менеджеров десантировались на британских предприятиях. За 10 лет действия программы, цели по локализации были перевыполнены. В нашей стране, эта задача не решена до сих пор. Такая информация настолько вдохновила, что хотелось кричать: «Ну вот же! Сила в знаниях и людях, а не в железках! Мы можем не хуже британцев!» И мы поперли в Минпромторг. Достучались до тогдашнего замминистра, статс-секретаря Наумова Станислава. Познакомились, стали ходить к нему в гости, думать, что мы можем вместе сделать полезного для страны. Оказалось, что под управлением Минпромторга, находится более полутора тысяч ФГУПов, разной степени запущенности. Я предложил выбрать несколько пилотных предприятий и качнуть их. Наумов вроде согласился, но дальше намерений дело не сдвинулось. Как-то в откровенной беседе, Станислав сказал мне: «Дима, лучше бы ты в Усолье оставался, больше бы пользы принёс. За этими стенами,—показывает мне,—находится департамент лесной промышленности. Вчера от одного человека из Правительства, имя которого лучше не называть, прилетело распоряжение—подготовить аналитику по лесной отрасли за последние 10 лет. Какую аналитику? Чего аналитику? Не уточняется. Люди уже неделю ночуют на работе, готовят отчеты, если они не угадают, что от них ждут, то им кранты. И вот так у нас всё. Крайне мало здравого смысла. И ты еще тут, со своим бережливым производством». В общем мой глобальный замах оказался преждевременным. Стало понятно, что надо возвращаться в реальный сектор, только там я смогу сделать что-то полезное. Решил двинуть в какой-нибудь крупный промышленный бизнес. Разобраться, как там всё работает. Познакомился с тогда ещё хэдхантером, а сейчас уважаемым федеральным чиновником, [Алексей Макуренок](#). Он послушал чего я хочу и могу, и продал меня в Уралхим, на завод Минеральных удобрений Кирово-Чепецкого

химкомбината. Один из крупнейших отечественных заводов по производству минеральных удобрений. 4200 человек, выручка без малого миллиард долларов в год. И самая крутая социалка для топ менеджеров, которую я где-либо видел. Меня туда взяли в качестве директора по производственной системе, чтобы внедрить бережливое производство. Мой мозг тогда еще не понимал, что задача «внедрить» что-либо, в том числе и бережливое производство сама по себе бессмысленная. Соответственно и должность назначенного внедренца бессмысленна не меньше. Но это тоже опыт, о котором я расскажу в следующей истории.

## История 14 «Зри в корень!»

*«Чужие примеры ничему не учат, если они не рассматриваются с помощью теории. Многие просто ищут примеры, чтобы скопировать их».*

*Уильям Эдвардс Деминг (соавтор японского экономического чуда).*

*«Теория без практики мертва и бесплодна, практика без теории бесполезна и пагубна».*

*Пафнутий Львович Чебышёв (великий русский математик девятнадцатого столетия).*

Для того, чтобы заинтересованный читатель мог извлечь максимальную пользу из следующих историй, я должен дать немного теории.

В 2008 году, на первом модуле в Высшей школе бизнеса МГУ, декан Школы Олег Самуилович Виханский поразил нашу группу:

- Такой науки как менеджмент не существует. Книжки о менеджменте читать не надо, они ничему не учат.

- Как же так, Олег Самуилович? А Ваши книги? Вот, например: «Менеджмент 21 века»?

- Не воспринимайте всерьёз.

Чуть позже мы всё-таки договорились, что книги нужны. Для единой терминологии.

Тогда я так и не смог понять смысла его слов. С 2008 года, перечитал множество книг по менеджменту. И, наконец, до меня дошло. Все эти книги, описывают лишь конечный результат с разной степенью правдивости. Инструменты и методы, в той же «Дао Тойота» Джеффри Лайкера, это ничто иное как описание конечного результата сложного, длинного пути, который прошла компания. Авторы таких книг не проходили весь путь становления культуры от начала до конца. И описывают свои субъективные впечатления. В итоге, любой неверный акцент и «волшебные» методы не приносят результата тем, кто пытается их повторить. Один из самых наглядных примеров неверных акцентов, на мой взгляд, это опыт компании General Motors. В 1984 году, американцы открыли совместное с Тойотой производство—завод NUMMI. С одной целью—скопировать тойотовскую систему управления. В 2009 году GM обанкротилась. А Тойота вышла на первое место в мире по всем ключевым показателям.

Так в чем же дело?

Одна из фундаментальных теорий, которая объясняет законы эволюции организаций—это «Спиральная динамика» (на картинке). К. Грейвз, К. Уилбер, Д. Бек и другие умы провели масштабные, многолетние исследования и вывели потрясающие закономерности. Но раз за разом, злой маркетинг от консультантов-книгописцев, извращает или игнорирует эту тему. Русский перевод книги «Открывая организации будущего» Ф. Лалу, ввёл повальную моду на «бирюзовые организации» в нашей стране. Тема бирюзового уровня вырвана из контекста спиральной динамики. И в таком виде несёт людям зло. В середине нулевых, переводы книг Д. Вумека, Я. Мондена и др., сделали моду на «бережливое производство» (lean production). Модные книжки, хорошие. Но также как «Дао Тойота» Д.Лайкера не объяснят, за счет чего все приведенные в книге принципы и инструменты в Тойоте работают как часы, так и «Открывая организации будущего» не рассказывает о том, какие метаморфозы претерпевала культура компании Buurtzorg прежде чем в ней утвердилось самоуправление малых команд. Понять суть—это долго. А проводить изменения меняя суть (ценности корпоративной культуры)—ещё дольше. Акционеры требуют от менеджеров быстрых результатов. Менеджеры требуют от авторов модных идей—быстрого внедрения. В итоге, в стремлении получить всё и сразу, участники этой гонки получают ничего и постепенно.

Пройдет несколько лет, и мы будем наблюдать очередные стенания по поводу провала бирюзовых методов—«проклятие менталитета», «не для наших людей», «рабская культура», «ватники» и т.д.

Эволюция организации не подразумевает, не допускает даже возможности с первого дня создать идеальную систему. Культура компании куётся внутри, после того, как разные люди собрались для

осуществления совместной деятельности. И культура организации—это не сумма культур отдельных сотрудников, а производная от стиля и правил процессов взаимодействия членов команды между собой. Люди разные, характеры и привычки формировались в разных контекстах. Изменение привычек, восприятия, под общий контекст, который обеспечит успех всей организации—это долгий, болезненный процесс. В современном мире на проработку каждого уровня спирали уходит от года до трёх лет. И чтобы такой процесс не разрушил всё на старте, необходим лидер, который будет сдерживать энтропию и меняясь сам, будет менять компанию, применяя на каждом этапе методы соответствующие культуре момента. Невозможно перескочить через уровни. Нельзя вводить бирюзовые установки в красной культуре. Помните Михаила Сергеевича Горбачева? Который пытался со своими зелеными установками—плюрализм, гласность, консенсус и т.п., сдвинуть с места фиолетово-красную культуру СССР. Не понимал Михаил Сергеевич, что нельзя искать консенсуса с людьми, которые не прошли с тобой «культуру правил» и «культуру успеха». Люди, которые привыкли к обману и двойным стандартам красной культуры, воспринимают только силу авторитарного лидера. Их мотивирует одно—страх потери доверия строгого босса. Страх впасть в немилость начальника, должен смениться страхом нарушить закон. Затем, страх нарушить закон, сменяется стремлением к успеху и только после достижения всех возможных побед у людей возникает потребность в гармонии, установлению высшей справедливости и всеобщего блага (ценности зеленого, еще даже не бирюзового уровня).

На заводе в Кирово-Чепецке, я пытался внедрять «синие» и «оранжевые» инструменты—бережливое производство, риск-менеджмент и KPI, в фиолетовой культуре. Тогда я не знал про спиральную динамику. У меня в голове был лишь собственный, не до конца осмысленный опыт, горы прочитанных книг и примеры коллег. Конечно же, получилась фигня. Пусть не полная. Но фигня. Какая конкретно, в следующей истории.

## **История 15 «Прежде, чем внедрять, ответ на вопрос «Зачем?»**

Кирово-Чепецк мне понравился сразу. Компактный промышленный городок на берегу Вятки. Два химических завода. Известная на всю страну мебельная фабрика *Mobel&Zeit*. Вятский квас, хоть и производят в Кирове, но он на самом деле самый вкусный.

Завод минеральных удобрений (ЗМУ) произвел мощное впечатление. По сравнению с ним, «гигант хлорной химии» Восточной Сибири «Усольхемпром»—малыш.

Процесс производства минеральных удобрений прост. На входе в завод труба с природным газом, на выходе—минеральные удобрения. Есть конечно всякие добавки—апатитовый концентрат, например, или калий. Но основное сырье—газ. Из газа делают аммиак. Аммиак даёт удобрениям азот. Азот помогает сельскохозяйственным растениям набирать зеленую массу.

На тот момент на заводе было 4000 сотрудников. Громоздкая оргструктура—по некоторым функциям, от управляющего директора до рабочего, доходило до четырнадцати уровней управления. Сонная, бюрократическая машина, где любые решения принимаются очень медленно. Моя задача, которую обозначил Управляющий директор на финальном собеседовании—внедрить бережливое производство.

В первый месяц, с двумя бойцами, я организовал наблюдение за рабочими процессами в цехе сложных удобрений, чтобы понять, как это всё работает. Производительность цеха до двух тысяч тонн в сутки, шестьдесят тысяч тонн в месяц. Огромная машина. Мы, находясь в цеху, задавали вопросы, проверяли актуальность рабочих инструкций, ходили вместе с рабочими и мастерами по маршрутам обходов. Выявляли отклонения. По окончании наблюдения случился большой скандал—напряженный месячный план, при котором как утверждали производственники, оборудование загружено на 110% был перевыполнен на 6%. Как так?! Что за дела?! Сколько у вас еще там резервов?! Ругался управляющий. Цеха—это автономные структуры, в которых как в черной дыре можно скрыть что угодно. Своим присутствием во время наблюдения мы просто вынудили людей делать свою работу—обходы, профилактические работы, вот и результат. Резервы такие, что, можно не напрягаясь каждый год принимать на себя повышенные обязательства, которые требует управляющая компания и увеличивать выпуск на 2–3%. После скандала из-за внезапного рекорда, я стал врагом для производственников. «Чё вам от нас надо?»—ругались они. «Мы что, плохо работаем? План не выполняем? Пристали со своим фэншуем!»

Когда появилась отчетность за 2010 год, я сравнил ключевые показатели нашего завода и основного конкурента Уралхима норвежского концерна Yara (Яра). EBITDA по итогам года на одного

сотрудника в Яре была 400 000 USD на ЗМУ—40 000 USD. При этом, затраты на одного сотрудника (налоги, страховки, социалка) в Яре 10 000\$. На ЗМУ 1800\$. В это же время ОАО Апатит, из-за российского антимонопольного законодательства продавал апатитовый концентрат Уралхиму по 100\$ за тонну, Яре по 500\$. Дмитрий Осипов, тогда генеральный директор Урахима, на стратегической сессии, где мы работали в малой группе за одним столом, сетовал на то, что Yaга для производства тонны удобрений, требуется в три раза меньше сотрудников чем ОАО ВМУ (Воскресенским минеральным удобрениям, входят в Уралхим). Так что нам мешает сформулировать цели? Спрашивал я. Давайте установим цели по производительности. А чтобы людям интересно было за них побороться привяжем рост зарплаты к росту производительности труда. Давайте на уровне управляющей компании это сделаем? Или дайте нам такие полномочия на завод. Дмитрий Васильевич, как мне показалось поддержал идею. Но за все полтора года, которые я провел на заводе, цели мы так и не сформулировали. Я по несколько раз в месяц, твердил управляющему директору, с которым у нас сложились дружеские отношения:

- Сергей Александрович, давай сформулируем цели. Пойми, что без целей, у нас получается внедрение ради внедрения.

- Дима, мы торгуем на спотовом рынке. Сегодня цена одна, завтра другая. Хорошо если растет, а если упадет? Что мы скажем людям?

- Я: можно в натуральных показателях производительность считать—тонны на одного сотрудника.

- С.А: ну и что? Цена упадет, кто тебе позволит сохранить обязательства по заработной плате? Не покажешь EBITDA, какую от тебя ждет акционер, тебя зачистят вместе со всей командой.

Возможно он прав. Я до сих пор не очень искушен в корпоративных играх. Но есть одна вещь, которую я знаю наверняка—наши люди не будут делать работу, в которой не видят смысла.

В один из дней, я с коллегами зашел в очередной цех, чтобы рассказать назначенным энтузиастам о том, что такое бережливое производство и как мы его будем внедрять. Смыслы формулировал сам—будет удобней, безопасней, производительность вырастет, простои снизятся, качество повысится.

Я двинул речь, о том, как все будет круто, когда внедрим. Люди переглянулись и, видимо, сочтя что у меня ещё не все мозги выветрились, один из них задал вопрос: «Дмитрий Михалыч, я здесь третий год работаю аппаратчиком. Зарплата 18 тысяч, двое детей. Сегодня пришел на работу и думаю, где мне взять денег, чтобы оплатить старшему ребенку питание в школе. Я год назад так жил, сейчас так живу. Знаю, что если останусь здесь, то и в следующем году моя зарплата вырастет в лучшем случае на процент инфляции. Так скажите, на кой мне этот ваш фэншуй? Что лично я с него получу?»

Мне нечего было ответить на его вопрос.

При отсутствии цели и личного смысла, люди воспринимают все организационные инновации как дополнительную, бессмысленную, неоплачиваемую нагрузку.

Весной 2011 года, у меня появилась уникальная возможность показать своему другу управляющему директору, насколько важны цели, смыслы и как их сформулировать. Руководитель нашей программы Executive MBA в ВШБ МГУ, [Vyacheslav Boltrukevich](#), позвал в гости к Филиппову Сергею на братский алюминиевый завод (БрАЗ).

Для меня эта поездка, стала одним из самых ярких событий за всю карьеру. [Статья](#), которую я написал по приезду, изобилует восклицательными знаками. Я обалдел от простоты и действенности методов, которыми Филиппов за пять лет вывел свой завод в мировые лидеры по производительности, качеству, себестоимости. Целью ежедневных улучшений, которые должен был осуществлять каждый сотрудник БрАЗа на своем рабочем месте—создание среднего класса на заводе. Представитель среднего класса по Филиппову—это высококвалифицированный работник, который знает технологию, технику безопасности, не нарушает её. И самое главное—не позволяет нарушать другим. За это он получает среднемесячный доход эквивалентный 2000\$. Это официальные цели, которые были доведены до каждого сотрудника. И они работают. Чистота как в медицинских учреждениях, порядок, дисциплина. За пять лет производительность труда выросла со ста восьмидесяти тонн алюминия на одного сотрудника в год до двухсот пятидесяти и зарплата рабочих до шестидесяти тысяч рублей в месяц в 2011 году. В статье об этом подробно написал. Сейчас, когда я знаю, что такое спиральная динамика, этот пример БрАЗа ещё и яркий, убедительный образец проработки синего уровня. Насаждения культуры правил. Именно насаждения. Синий уровень, это все еще авторитарная система. Но если красный уровень—это

диктат первого лица, то на синем уровне—диктатура правил. Нарушить правило—смертный грех. Вот несколько примеров как эта диктатура работает:

Сергей (мой коллега, управляющий) вышел из бригадной комнаты в цех, чтобы поговорить по телефону. Снял лепесток (защита органов дыхания). Только начал говорить, как из глубины цеха, к нему подошел рабочий и сделал замечание: «Наденьте пожалуйста лепесток, у нас не принято без него в цеху находиться». Рабочий, как настоящий хозяин, следит за соблюдением правил на своей территории. Или история [Ришат Валитов](#), директора по персоналу БрАЗа. Рассказывает: Рабочий день закончился, разбираюсь с бумагами в кабинете. Звонит Филиппов, подойди туда-то, туда-то, есть идея. Я пошел. Проговорили с ним допоздна, штурмовали какие-то идеи. Возвращаемся назад, Филиппов говорит—давай к тебе зайдем, подведем итоги. Заходим, а у меня свет горит. Минус 100% премии. Правило—«Уходя гасите свет», нарушено. Ришат рассказывает и смеется. Так как согласен с шефом—правила должны быть одинаковы для всех. Еще один важный момент для понимания законов спиральной динамики. Синюю культуру, может построить только жесткий, авторитарный лидер. Который прошел вместе с коллективом красный виток. Красный уровень дался Филиппову непросто, не сумев добиться от руководства цехов правдивой и оперативной информации о проблемах, он в один день снёс цеховую структуру, выгнав на улицу почти две сотни сотрудников. Сразу вылезла куча проблем, которые годами скрывались, эти проблемы тут же стали личными проблемами Филиппова. Его самого чуть не снесли «светлые головы» из управляющей компании. Акционер вовремя вмешался. Филиппов выгонял за нарушение дисциплины, брошенный окурочок и другие нарушения. Каждый день доказывая коллективу, что всё, что он говорит будет сделано. Этот уровень необходим для создания культа первого лица. Беспрекословное подчинение, вера в непогрешимость, страх выпасть из его доверия значительно упрощают задачу насаждения культуры правил. Правила утверждены боссом, он лично следит за их соблюдением. Нарушить правило = предать босса. О том, что создать свой культ Филиппову удалось, красноречиво говорили его портреты в бригадирских и других кабинетах, на месте, где обычно висят портреты Президента. По итогам поездки, я выделил два момента—способ, которым Филиппов создает смыслы. И диктатуру правил. Сергей же увидел на БрАЗе крутую ИТ систему и систему управления рисками. Давай внедрять, по приезду предложил он мне.

## История 16 «Нет пророка в своем отечестве»

Владимир Баталов—энергетик котельного цеха ЗМУ. Грандиозный дядька. За шесть лет кропотливой работы он в своей службе упорядочил всё. Каждый инструмент, запчасть, документ посчитан, пронумерован, имеет свой адрес хранения. Создал электронный каталог в экселе, где, по ключевым словам, можно найти адрес хранения любой запчасти или документа. По многим деталям определены точки переказа—(рассчитан минимальный запас). Приходишь, берешь деталь, если под ней открывается красное сигнальное окно, делаешь заявку в снабжение. Все ключевые отметки/узлы в цеху пронумерованы. Увидел—на высоте лампа перегорела, смотришь, рядом с лампой большая табличка с номером. Заходишь в каталог с этим номером, берёшь по указанному адресу лампу и меняешь. В других цехах иначе. Нужно сначала залезть и выкрутить лампу, потом несколько дней бегать по заводу, чтобы найти подходящую для замены. Спрашиваю, Владимира—где 5С изучал? (базовый инструмент бережливого производства или Lean production). Он говорит—какой 5С?

А история такая—у его отца был гараж, в котором Владимир очень любил проводить время. В гараже был идеальный порядок, каждая вещь имела свое место. Место было либо подписано, либо обведено контуром. Отец разрешал брать инструмент только при условии, что Владимир всё будет возвращать на место, поддерживая созданный порядок. Понятно, что, вступив во взрослую жизнь, Владимир уже не мог по-другому организовывать рабочее пространство.

Ну а как иначе? Быть как те коллеги из соседнего цеха, которые две недели по всем кладовым завода искали подшипники для вентилятора? Спрашивает он у меня.

- Смотрят в программу 1С—подшипники есть. Только где?, - никто не знает. Я же любую деталь найду меньше, чем за 30 секунд.

Владимир годами создавал порядок, к которому привык с детства. Соответственно и людей подбирали в службу энергетика, которые разделяют его философию. Парни все как один—чистые, опрятные, профессиональные. Каждый на своем рабочем месте поддерживает созданную Баталовым систему.

Вот так, в отдельно взятой службе, посреди всеобщего фиолетового застоя, работает синяя культура правил, которую человек создал вопреки всему. Ведь он и от смежных служб требовал такого же порядка. Понятно, что никто не следовал его требованиям, бардак не прекращался. Баталова многие на заводе терпеть не могли за его занудство. Белая ворона.

Я хожу и удивляюсь. Вот он пример, под носом! Зачем вам какие-то внедренцы со стороны нужны?! Когда есть человек, который уже сделал то, с чего нужно начинать всему заводу! Но его пример, как-будто никто не замечает. Приглашают дорогих консультантов. Меня позвали, какой-то lean production внедрять. Нет пророка в своем отечестве. Я, конечно, как мог его пиарил по всему заводу. Рекомендовал назначить руководителем группы ТоИР, затем, уже после моего ухода он стал начальником цеха. Наконец, заметили человека. Конечно, он своеобразный. Несгибаемый, абсолютно не толерантный к бардаку, безответственности. И ему все равно кто перед ним не держит слова—рабочий или директор. Чем всех раздражал. Уже бы выгнали давно, да формально не за что, и специалист первоклассный. Для таких принципиальных людей, карьерные лифты обычно закрыты.

Начал я двигать его пример по заводу. Наглядно показывая, что 5С—это не фэншуй, а вполне себе российская разработка. Привел как-то к нему механиков его же цеха, у которых мастерские и кладовки были как авгиевы конюшни. Доверху забиты всяким хламом.

- Знаете Владимира?

- Ну да, вместе же работаем.

- Вот, смотрите как удобно, все под рукой, ничего лишнего, чисто, культурно.

- Ну да, круто конечно, но нам такое не подойдет, у нас своя специфика.

- Парни, да вы что? Какая специфика? Вы что там шаттлы запускаете?

Начал каждый день ходить к механикам. Капать им на мозг. Наконец, мы вместе залезли в кладовую, и стали разгребать то, что там было. Это всё нужно, говорят они мне. Я спрашиваю:

- Зачем вам в кладовке четырнадцать валов к насосам? Как часто их нужно менять?

- Раз в два месяца вал летит.

- То есть на два с лишним года запас? Почему не сдать на центральный склад? Наверняка такие валы нужны и в другие цеха. Поймите, парни, мы так множим никому не нужные запасы. Деньги морозим. Лимиты расходует, а придет время купить необходимое—в бюджете денег нет, всё выбрали.

- Лучше пусть запас. А то, когда срочно потребуется, от снабжения хрен дождешься.

- Валы прецизионные? (подвергнуты высокоточной обработке)

- Да.

- Вот так валяются, как попало, это нормально?

- Нет, они не должны так лежать.

В общем проверили мы все эти валы на балансировку. Все оказались негодными. Недопустимое биение. Видимо бросали их периодически, когда рылись в кладовке пытаюсь что-то отыскать. Часть можно исправить, а часть только выкинуть. Новые валы. Только после этого до мужиков дошло, и они постепенно создали эталонную кладовую механиков на заводе.

Про снабжение отдельная история—всегда, когда мы выявляли огромные избыточные запасы, технари кричали, что это снабжение виновато—месяцами заявки не выполняют, поэтому вынуждены делать такие запасы. Любой срыв сроков поставки, особенно под останочный ремонт, когда все службы работают в режиме аврала—виновато снабжение. Снабженцы уже и не огрызались. Молча самодепримировались. Технари ближе к телу директора, они всё равно победят.

Есть такой инструмент в бережливом производстве—картирование (VSM). В развитых синей и выше культурах его незачем применять. А в непрозрачных фиолетовых и красных без него не обойтись.

Группа заинтересованных руководителей и специалистов, выбирают какой-нибудь поток создания ценности по которому много споров и проходят его весь с секундомером. Важно, чтобы в рабочей группе были представители всех участков этого потока. В процессе хронометража, поток отображается на стене, на листах ватмана в виде различных стрелок, специальных пентаграмм с фиксацией полезного времени и потерь. Затем, группа собирается перед этой картой для обсуждения и анализа. Такой способ визуализации, помогает всем участникам процесса увидеть поток целиком.

Для того, чтобы научить коллег картированию я позвал опытного тренера [Анатолий Феськов](#) (уметь делать самому и уметь обучать, все-таки два разных навыка). Мы два полных дня картировали

процесс закупки нескольких конкретных заявок. В идеале, картирование необходимо делать в реальном времени, но так как у нас не было шестидесяти дней, мы договорились, что там, где это нужно, возьмём время из системы электронного документооборота, электронной почты, данных канцелярии и экспертные оценки. Что мы увидели? Из шестидесяти дней с момента рождения заявки до поставки детали на склад, операции снабжения заняли не более недели. Включая мониторинг цен и доставку. Месяц заявка лежала у главного специалиста, десять дней у экономистов, десять дней у управляющего директора на подписи. Когда разбор карты закончился, все сидели и молча главели на неё обескураженные. Думаете что-нибудь изменилось после? Ничего. Разве что на снабжение больше так рьяно баллон не катили. Почему ничего не изменилось? Потому, что культуру правил нужно насаждать. Жестко. Есть правило—не более трех дней на мониторинг целесообразности закупки главным специалистом. Два раза нарушил, на третий—за борт. А прежде чем требовать такого от специалистов, нужно первому лицу для себя создать правило—в какие сроки, что он должен согласовывать. И железно это правило соблюдать. Как можно уволить человека за то, что сам регулярно нарушаешь? Коллектив сочтет такое увольнение за беспредел. До тех пор, пока первого лица правила не касаются либо он их не соблюдает, никакие регламенты и процедуры в компании работать не будут. В фиолетовой и красной культурах, все системы менеджмента—СМК, Lean Production, ТОС и прочие, потонут как в бермудском треугольнике.

## История 17: «О «пользе» КРІ и бонусов в красно-фиолетовых культурах»

В первый месяц моего пребывания в Кирово-Чепецке, в один из выходных дней, мне позвонил коллега—директор по персоналу завода и пригласил в Каркино. В шестнадцати километрах от города, среди живописных лесов, на берегу озера находится любимое место отдыха чепчан—заводская база с многочисленными домиками, парочкой кафе и магазином. Над всем этим благолепием, возвышается «директорский дом»—благоустроенный, двухэтажный сруб, с баней и летней террасой во дворе. Приезжай, говорит [Oleg Madudov](#), коллеги здесь плов готовят, поужинаем вместе. Я поехал. Так началось мое общение с топами, которое со многими из них переросло в дружбу. На этой базе мы собирались каждые выходные. Местные друзья летом пригоняли гидроциклы, зимой снегоходы, на которых мы катались семьями. Там мы праздновали дни рождения, играли в мафию, активити. Вели беседы у камина о жизни и смыслах. Было здорово и очень душевно. Безусловно такое времяпрепровождение скрашивало, временами бессмысленные рабочие будни. Благодаря новым друзьям я занялся спортом. Среди нас был коллега, который отличался своей спортивностью—коммерческий директор [Дмитрий Иванов \(Dmitry Ivanov\)](#). Регулярный спортзал, утренние пробежки, делали его в моих глазах олицетворением успеха. Высокий, подтянутый, всегда на позитиве. Своим видом он заставлял меня испытывать чувство стыда за спортивную лень. И в какой-то момент, я встал на беговую дорожку. В первый раз еле-еле прошел по ней пятьсот метров, чуть спина не отвалилась. Но я продолжил. Постепенно наращивая нагрузки, через полгода пробежал свой первый полумарафон. С детства и до знакомства с Димой я ненавидел бег. Теперь только бег и спасает меня от тотального ожирения. Вот она сила личного примера и позитивного влияния!

Помимо директорского домика у нас (топов) была еще куча всяких благ. У бОльшей части были служебные авто с водителями. К полностью меблированным квартирам полагались уборщицы и весь набор моющих средств. Выделялись деньги на обновление мебели и бытовой техники, на косметический ремонт квартиры под свой вкус. В красной и фиолетовой культуре такие блага для избранных являются предметом зависти и вожделения всех остальных. Демонстрация статусных атрибутов для красных лидеров и фиолетовых вождей, также важна, как для синего лидера важна демонстрация приверженности правилам. В нашем случае, всё это никак не отражалось на эффективности работы. Причина—в отсутствии напряженных целей и сложных задач. Никаких амбициозных вызовов, за которые можно было бы бороться каждый день. Завод—огромная машина, где большинство систем жизнеобеспечения и основных технологических процессов имеют резервные мощности. Сломался один насос—переключили на другой. Забился один пульпопровод—переключили на другой. Уволился один человек, есть еще с десятка таких же, кем можно заменить. Крайне редко случались инциденты и только в тех случаях, когда кто-то сильно затупил. В выходные, праздничные дни и ночью, сбоев на производстве было гораздо меньше чем

в будние дни. Если днем, аппаратчик при обходе обнаруживал поломку, то с момента обнаружения и до ее устранения могла пройти неделя, а то и больше, пока информация пройдет все стадии согласования (до 14 уровней в иерархии). А ночью—Вася Пете позвонил, Петя пришел и за несколько минут все исправил. Поддерживать такую мощную систему, при ежегодных инвестициях в ремонт и модернизацию более миллиарда рублей, не составляет большого труда.

На этом фоне мы насильно мозги работягам бережливым производством. Выплачивая вознаграждения за каждый чих, заставляли подавать полезные предложения по программе «Инициатива». За полтора года собрали 200 предложений и 94 внедрили. Даже экономический эффект в несколько десятков миллионов рублей получили. Но, как система, это всё не работало. По методике Ernst & Young, после прохождения у них обучения я с коллегами разработал и декомпозировал цели с KPI для первой и второй линейки менеджеров. Цели декомпозировались просто—генеральный директор управляющей компании спустил цели управляющему директору завода. От целей директора завода я декомпозировал КПЭ дальше. Цели такие, что нам всем надо было очень постараться, чтобы их завалить. Бонусы получили все. Включая меня. Приятно? Да. Был ли смысл этих КПЭ и бонусов для целей бизнеса? Нет. Потому, что цель была одна—выполнить план. За выполнение плана мы все получали хорошую зарплату и кучу других ништяков. Бонусы в нашем случае стали просто существенной прибавкой к зарплате. В фиолетовой и красной культуре эта тема не работает. Почему? Представьте, что в культуре где «инициатива наказуема» вы добровольно взяли на себя обязательство—обеспечить рост производительности труда на 20% в год. Что будет если вы ошибётесь? Вам конец. Вы враз станете лузером, посмешищем, изгоем. В красной культуре вы можете лишь попытаться выполнить приказ начальника—вырасти на 20%. В случае провала, всегда можно обвинить коллег, спихнуть вину на подчиненных и надеяться на снисходительность шефа. Но самому брать на себя обязательства? Это смерти подобно.

Бонус стимулирует менеджеров тогда, когда он становится атрибутом успеха. Только в культуре где поощряются таланты, где есть вызовы, где люди готовы брать на себя риск и ответственность, KPI могут принести пользу. Еще один важный момент. В красных и фиолетовых культурах где есть спущенные приказами КПЭ с обещанием бонусов, люди в них не верят. Когда вокруг тотальное нарушение обязательств, сроков и договоренностей, когда повсеместно нарушаются гласные и негласные правила, люди не верят в то, что от них что-то зависит. Нет. Они уверены, что от них ничего не зависит. Ну возьму я на себя обязательства, иницирую какой-нибудь проект, договорюсь с главным инженером его реализовать. А завтра он скажет, что есть другие дела, и вообще у него свое начальство, которое ставит ему задачи. И все. Твой проект медным тазом накрылся.

Конечно, я надеялся на то, что рано или поздно появятся задачи, вызовы, и что мы сможем весь коллектив завода вовлечь в интересную борьбу за повышение эффективности. Надежда давала силы, и я не оставлял попыток принести пользу своим коллегам и заводу. Внедрял систему «клиент поставщик», чтобы внутренние клиенты могли самостоятельно оценивать качество услуг своих внутренних поставщиков. Помог своему другу, начальнику службы снабжения [Алексей Лапин \(Alexey Lapin\)](#) двинуть идеи бережливого производства в его коллективе. Вот, даже [фильм](#) сняли. Вместе со своими бойцами упрощал документооборот, сокращал количество согласований, ликвидировал лишние журналы и отчеты, чтобы разгрузить линейный персонал от бессмысленной работы. Внедряли 5С и визуальное управление. Отбил свое племя—лабораторию, которая была в моем прямом подчинении, от обвинений в непрофессионализме (писал об этом подробно в пятой истории). Какие-то локальные улучшения проводить всё-таки удавалось. Но видимого влияния на конечный результат завода они не оказывали.

Так прошло полтора года. В один из дней, нашего управляющего директора, перевели на другой завод. Нам представили нового директора. Я, конечно, думал о карьере и мечтал в перспективе стать директором ЗМУ. Но после такой ротации, когда с управленческой командой завода никто из УК не обсуждал перестановку, я понял, что здесь мне ничего не светит. Представил новому директору проекты, которыми занимался. Ему это все было не интересно. У человека другое видение и другие подходы. Он предложил мне должность зама главного инженера по качеству с сохранением зарплаты и всей социалки. Задача—получить сертификат ИСО. Я отказался. Попросил его отдать мне руководство ремонтной службой. Тут уже он отказал. Мы сделали соглашение сторон, и я ушел,

как всегда в никуда. Тогда я еще и представить не мог, что совсем скоро, у меня появится возможность реализовать все свои идеи.

## История 18 «Из фиолетовой культуры в культуру силы. Генеральный директор - автор или жертва обстоятельств?»



После увольнения из Уралхима, я поменял тактику поиска работы и вместо HH.RU разослал письма всем своим знакомым. Кто-то рекомендовал меня executive search агентствам. Кто-то предложил разные позиции в своих компаниях. Начались смотрины. Все предложения были интересны и по задачам, и по зарплате. Поэтому стратегия была простая—кто первым сделает оффер туда и пойду. Первым оказался одногруппник по ВШБ МГУ—[Игорь Карякин](#), на тот момент финансовый директор комбината ОАО Апатит, одного из крупнейших в мире производителей апатитового концентрата—основного актива группы ФосАгро. У комбината были проблемы с качеством и сроками работ дочерней организации ООО «Апатит-электромашсервис» (тогда «АЭМС», сейчас КФ «Механик»), которая отвечала за ремонты технологического оборудования на рудниках и обогатительных фабриках ОАО. Мы договорились, что я поеду туда, на Кольский полуостров, проведу аудит и дам предложения—что можно сделать, чтобы дочка начала своевременно и качественно выполнять заказы материнской компании. Опыт организации ремонтов на Усольехимпроме мне здесь очень пригнулся. С HR и генеральным директором ФосАгро, мы обсудили условия, и я поехал. По прибытию на завод увидел картину очень похожую на ту, что увидел когда-то в Усолье-Сибирском (история N7). Такой же беспорядок только в разы больше. Потому что людей больше. Грязь, антисанитария, загаженные туалеты и душевые. Горы хлама, среди которого люди работают, спят и едят. Численность чуть меньше тысячи человек. Три подразделения—комплекс внешних ремонтов (КВР)—ремонтные бригады, разбросанные по фабрикам и рудникам. Ремонтно-механический комплекс (РМК)—литейное производство, заготовительный участок, котельно-сварочный, механический участок. Электроремонтный комплекс (ЭРЦ)—ремонт электродвигателей постоянного и переменного тока.

РМК и ЭРЦ расположены компактно на одной территории. КВР был разбросан по всем фабрикам и рудникам, расположенных в нескольких десятках километров друг от друга.

На аудит у меня ушло две недели. За это время, я обошел все участки, спускался в подземные рудники, наблюдал процессы ремонта насосов на обогатительных фабриках, изучал процесс литья броней для футеровки мельниц, организацию производства запчастей в РМК и хронометрировал процесс ремонта якоря электродвигателя в ЭРЦ. Между делом ловил в коридорах АБК увольняющихся людей, расспрашивал, почему уходят? Интересовался у их руководителей и коллег—что за человек увольняется сейчас? Картина складывалась неутешительная—при общей среднегодовой текучести 17–18% на протяжении последних 3-х лет—увольнялись лучшие. У меня сердце сжималось. Я понимал, что наблюдаю уход последних остатков высококвалифицированных кадров. Вспоминаю разговор, с одним из молодых бригадиров котельно-сварочного участка. Парень

проработал слесарем больше шести лет, многому научился, стал бригадиром, ответственный, энергичный, хороший парень и уходит. Я его спрашиваю—что так?

- Не могу больше, надоело.

- ?

- Вчера пришел на работу, спрашиваю мастера—дай задание, дай материалы. Он мне отвечает—иди сам себе ищи задание и материалы. Ну как так работать? У меня бригада, все на сделке. Каждый день, не зная задания я должен загрузить мужиков, чтобы они могли хоть что-то заработать. У меня не всегда получается.

- Давно так?

- Да, как только вывели нас из состава комбината, так и началось. С каждым годом только хуже становится.

- Может останешься? Руководство ФосАгро меня и прислало, чтобы помог разобраться с вашими проблемами.

- Я не верю. Тут ничего не изменится. Руководству нафиг ничего не нужно. Уже сколько говорили и жаловались и письма писали. Результата—ноль. Да я уже работу нашел, людям пообещал, так что извиняйте.

Все дни аудита я смотрел по сторонам и недоумевал—такие мощности, Заказчик, который исправно платит за выполненную работу, готов хоть в два раза увеличить объем заказов если АЭМС начнет выполнять текущие обязательства. Как можно, в таких тепличных условиях, довести компанию до ручки? Неужели глаз настолько замылился у начальников? Или прав бригадир, что начальству ничего не надо?

Между общением с рабочими и изучением техпроцессов я пообщался и со всеми ТОПами. Сходил на парочку бессмысленных совещаний. Послушал их отеческие наставления—чё ты ходишь? Спросил бы у нас, мы тебе всё расскажем, как оно есть на самом деле. Несмотря на «огромную занятость», они всё-таки нашли время и поведали мне что:

- Хронический срыв программы производства запчастей из-за того, что—комбинат не гасит дебиторку. Поэтому денег не хватает на своевременную оплату материалов.

- Текучесть персонала из-за того, что конкуренты переманивают персонал. Компания Акрон, строит новый комбинат—Северо-западную фосфорную компанию (СЗФК), сразу обещают по 50–60 тысяч рублей нашим слесарям, сварщикам, токарям. Мы же не можем с такими зарплатами конкурировать.

- Нехватка кадров. Она из-за развала системы среднего профессионального образования. Готовят специалистов как попало. Приходят после ПТУ и вообще ничего не умеют. А чтобы нормального слесаря на производстве подготовить это десять лет надо, как минимум.

- Брак—это люди такие пошли, безответственные, никому ничего не надо. Только глаз да глаз за ними нужен. Контролёров на всех не хватает. За всеми не уследишь. Мы и так тут чуть не ночуем на производстве. Ловим конечно, наказываем. Но толку мало—менталитет у нас такой.

- Срач на производстве—ну у нас же здесь не конфетная фабрика.

Таким образом в головах руководства АЭМС сложилась устойчивая картина, что причины проблем их компании во внешней среде. Повлиять на неё они не могут. Раз не могут повлиять, то и нечего дергаться. Кончатся деньги—пойдем в материнскую компанию, попросим и нам дадут, никуда не денутся.

По окончании аудита я показал выводы генеральному директору АЭМС. Попытался рассказать ему, какие колоссальные возможности есть у компании. Что и как можно сделать чтобы эти возможности реализовать. Он очень сильно оскорбился. Аудит был платный, он об этом знал и рассказывал потом на всех углах, что он бы столько гадостей про компанию и бесплатно написал. Диалога не получилось. Было очевидно, что человек не собирается меняться. Он всегда так работал как сейчас—тридцать лет на одном месте. Всегда был на хорошем счету, уважаемым человеком. А все проблемы, которые есть сейчас у компании не из-за него. Это внешняя среда виновата и такие «зелёные» менеджеры как я, которые ничего не смыслят в производстве.

Я передал презентацию Игорю, со своими комментариями. Сказал, что если они хотят изменений, то начинать нужно с замены гендиректора. Не изменится генеральный директор—не изменится компания. Мне предложили занять его место и реализовать то, что напридумывал в своей дорожной карте. Я поставил условие—что гарантирую результат, если мне дадут кадровый карт-бланш. И позволят создать лучшую компанию в отрасли (тщеславные тогда были амбиции:). Я готовлю программу—защищаю её, дальше действую в рамках бюджета и ко мне внутрь никто не лезет.

Гендиректор «ФосАгро»–Рыбников М.К. согласился. И сдержал своё слово. Год мне никто не мешал. Игорь Карякин как член совета директоров АЭМС и Председатель СД [Олег Миннуллин \(Oleg Minnullin\)](#), во всём меня поддерживали. Никогда не пеняли на какие-то ошибки, хвалили за успехи и меньше чем за год из убитой компании, мы сделали лучшую подрядную организацию ОАО Апатит в сфере ремонтов технологического оборудования по качеству, срокам, цене.

## Спиральная динамика (Грейвз, Лалу, Пекарь)



### [Презентация АЭМС](#)

## История 19: «Переход на красный уровень – создай ощущение срочности»



**Экран решений проблем**

Управляющий АЭС  
Михаил Дмитриевич Александров  
т.п. № 8967743619

№	Проблема	Сотрудник	Ответственный	Дата решения в АЭС
19.08	1) Нужна корректировка графика работы.	Григорьев	Мухомов	
	2) Внимательнее следить за работой для избежания ошибок.	Григорьев	Мухомов	19.08.2019
	3) Нужны телеметрии для мониторинга работы.	Рябенко	Мухомов	20.08.2019
	4) Нужны телеметрии для мониторинга работы.	Рябенко	Мухомов	19.08.2019
19.08	Губка на плоском прессе №3 и №4	Бражников	Мухомов	19.08.2019
19.08	Несортировкой шлама с цеха №3	Биталва	Мухомов	19.08.2019
19.08	Ступа, которая 2-й вид в забой шлама с фракции (шлам и шлам) для работы шлама	Жукова	Мухомов	19.08.2019
19.08	Нужна замена (ремонт) для работы шлама для работы шлама	Мухомов	Мухомов	19.08.2019
20.08	Нужна защита от шума и вибрации в здании насосной станции	Мухомов	Мухомов	20.08.2019
	Полностью заменить в здании насосной станции (шумовые и вибрационные) для работы насосной станции	Мухомов	Мухомов	20.08.2019
	Полностью заменить в здании насосной станции (шумовые и вибрационные) для работы насосной станции	Мухомов	Мухомов	20.08.2019
22.08	Неэффективность обслуживания в здании насосной станции	Мухомов	Мухомов	22.08.2019
	ВЕНТИЛЯЦИЮ в здании насосной станции	Мухомов	Мухомов	22.08.2019
22.08	Чистота обслуживания на насосной станции	Мухомов	Мухомов	22.08.2019
	Эффективность обслуживания на насосной станции	Мухомов	Мухомов	22.08.2019
22.08	Средства защиты с насосной станции	Мухомов	Мухомов	22.08.2019
22.08	Рассветать освещение на насосной станции	Мухомов	Мухомов	22.08.2019
22.08	Работа насосной станции	Мухомов	Мухомов	22.08.2019
22.08	Работа насосной станции	Мухомов	Мухомов	22.08.2019

Преобразования в АЭМС, я начал с отмены кабинетных совещаний. Оставил только селектор комбината, по которому каждое утро, с 9–00, после сводки об объемах проходки, добытой и отгруженной руды, охраной труда и службы безопасности, в хвост и гриву склоняли нашу компанию. После селектора я слушал своих директоров, о том, почему во всех озвученных случаях нет нашей вины. Затем, в течении дня, выезжал на места возникновения проблем, чтобы увидеть всё своими глазами. Узнавал от рабочих, что же на самом деле произошло:

- Мокрые электроды – невозможно варить.
- На подземных горизонтах заставлены пути, и мы не можем подвезти вовремя материал для монтажа оборудования.
- Некачественное корундирование рабочих поверхностей насосов из-за чего они рассыпаются после сорока часов работы вместо нормативных тысячи двухсот
- И т.д.

Куда ни ткни – везде «пожар».

Во время аудита я почти всё время проводил на рабочих местах. Подолгу наблюдал за процессами, разговаривал с рабочими, бригадирами, мастерами. Поначалу люди относились с опаской и недоверием. Но через несколько дней привыкли и всю делились своими проблемами, каждый раз уточняя: «Нам точно за это ничего не будет?». В первую неделю своего руководства, я пришел в ремонтно-механический цех (РМЦ), к одному из уже знакомых рабочих. Еще раз с ним проговорил о том, что мешает работать – убитый станок, отсутствие режущего инструмента, отсутствие материала и сменных заданий. И много чего еще. Затем, я притащил в цех разлинованный лист ватмана формата А - ноль, повесил его на стену посреди цеха и с гордостью говорю рабочему, (назовем его Иван):

- Иван, смотрите, это – «Экран проблем». Запишите пожалуйста на нем всё, что мне сейчас рассказали. Завтра утром, мы со всеми руководителями прочитаем ваши записи, назначим ответственных и ваши проблемы начнут решаться.

- Хорошо?
- Хорошо.

Я довольный пошел дальше по своим делам. Утром, после селектора, торжественно объявляю топам, что с сегодняшнего дня у нас меняется утренний ритуал. В 8 утра начинаем рабочий день возле «Экрана проблем» в механическом цехе. Топы недоуменно смотрят на меня. Пойдёмте, покажу, приглашаю я. Мы бодро зашагали в соседнее здание. Подошли к экрану... пусто. Неловкая пауза. Я говорю:

- Ладно. Завтра записи будут. В 8 утра встречаемся здесь, обсудим.

Дождался пока все разойдутся. Бегу к Ивану, спрашиваю:

- Ну как же так? Мы же договорились.

- Да я подумал—зачем оно мне? Кто вас знает? Вы приехали-уехали, а мне здесь жить и работать. Не нужны мне проблемы. Начальство и так все знает.

- Иван, можно я с ваших слов и от вашего имени записи сделаю? Я обещаю, что вам ничего не будет.

- Точно не будет?

- Ну я же генеральный директор. Гарантирую.

- Ну хорошо, посмотрим.

Я достал блокнот, зачитал ему ранее сделанные записи.

- Всё так?

- Да.

Пошел и переписал все жирным черным маркером на экран. К проблемам Ивана, добавил еще одну просьбу девчонок с заготовительного участка—подключить, наконец, новый ленточнопильный станок.

В 8–00 рабочие цеха наблюдали странную картину—начальство, многих из которых люди видели впервые, толпились у грязной цеховой перегородки, перед белым куском бумаги. Новый директор, что-то бурно им рассказывает, тыча пальцем в бумажку и размахивая руками:

- Не подключен новый ленточнопильный станок. Чей вопрос?

- Механика и энергетика цеха, кричит кто-то из менеджеров

- Они кому подчиняются?

- Главному механику и главному энергетiku.

- Они кому подчиняются?

- Директору по эксплуатации и ремонтам. (назовем его А.В.)

- А.В., Вы согласны, что это ваш вопрос?

- Ну так-то да, раз моя служба, значит мой. Бодро отвечает топ менеджер.

- Ок. Сколько времени вам нужно на подключение?

- Ну это надо посмотреть, оценить, проверить наличие необходимых материалов, заказать чего не хватает.

- Хорошо, вместе с проверкой, мониторингом, закупками, сколько времени вам нужно?

- Надо подумать.

- Думать надо прямо сейчас. Проблеме уже больше года. И она никак не решается. Зовите всех, кто нужен для ответа. Мы подождем.

Подошли слесари, электрики и их руководители, девчонки с заготовительного участка. Несколько минут бурно обсуждали, в итоге родился срок—две недели.

Спрашиваю девчонок—две недели Вас устроят?

- Год ждали, уж две недели подождём (смеются).

- Хорошо, спасибо. Записываю—ответственный А.В., срок—сегодня какое? Ага, прибавляем две недели. Ставлю дату в графу «Срок выполнения».

- Поехали дальше.

В первый день все проблемы мы расписали за сорок минут. Никто не возражал взять на себя ответственность и сроки. Даже с некоторой бравадой это делали.

Закончив с последней записью я всех поблагодарил и предложил расходиться. Сам решил сделать круг по цеху прежде чем идти на селектор. Уже заканчивал обход, как меня догоняет Иван. Дмитрий Михайлович, я же говорил! Я же говорил! Зачем я вообще в это ввязался! Такой скандал был сейчас! Мне директор комплекса и мастер так навтыкали за сообщения о необходимости ремонта станка и закупки режущего инструмента. Орал—почему нам не говорил?! Зачем подставляешь?! Как не говорил? Да миллион раз говорил! Так и знал, что ничего хорошего из этого не выйдет. Больше от меня не просите, ничего не скажу.

Я возвращаюсь к экрану, позвонил директорам и другим менеджерам, попросил всех вернуться.

- Коллеги. Я уже об этом говорил, но, видимо, не все поняли. За запись на экране или устное сообщение о проблеме—вы можете и должны только благодарить коллег. Своими сообщениями, они помогают компании стать лучше. Категорически нельзя ругать за такие вещи. То, что сейчас произошло—это табу! Запрещено! Я запрещаю ругать коллег за записи. Все услышали?

- Да.

- Еще раз такое повторится, кто бы ни был—уволю. Договорились?

- Да.

В этот день мы опоздали на селектор. Еще несколько дней я самостоятельно, с разрешения рабочих добавлял записи. Люди сами стали писать где-то через неделю, после моих убеждений и объяснений зачем это надо. Но главным аргументом стало то, что эта штука начала приносить видимую всем пользу. Каждый день, напротив записей стало появляться благодарное слово—«Выполнено». В цехах стал появляться качественный инструмент, средства защиты, материалы для выполнения заданий. Появился свет, в местах где уже отчаялись дожидаться нормального освещения. Начались ремонты оборудования. Да и в целом, началась какая-то непривычная для большинства движуха. Как сказал один из рабочих: «Приятно смотреть, как начальство забегало».

Перед разбором первых записей, я объявил правила работы с экраном проблем:

1. В графе «Ответственный за выполнение»—всегда фамилия высшего в иерархии сотрудника, чьей структуре адресован вопрос. (в фиолетовой и красной культурах только так)

2. Срок выполнения обязательно должен быть согласован с заявителем. Если есть разногласия—обсуждаете со мной (генеральным директором) я принимаю окончательное решение.

3. Отметку «Выполнено» может поставить только заявитель.

4. При отработке записей на экране, у каждого есть право на две ошибки. Что такое ошибка? Это когда в назначенный срок, вы приходите к экрану и говорите—«извини, не смогла» (с). И за время, которое вы сами себе отвели, вы не разу не попросили о помощи меня или своих коллег. Не попросили, значит объективных причин сорвать обещание у вас не было. Два таких залёта—увольнение автоматом. Возникают какие-то проблемы, которые сами решить не в состоянии—звоните мне, в любое время суток—вот мой телефон, записан прямо на экране. Вместе поборемся. Даже если не сделаем вовремя, хоть будем знать, что сделали всё возможное. Администрация со мной во главе больше не будет без борьбы просирать обещания.

Из-за залетов связанных с невыполнением обещаний зафиксированных на экране проблем, ряды топов начали редеть к концу первого месяца. Через месяц, на ежеутренних собраниях у экрана от былой бравады не осталось и следа. При виде записи, еще до объявления предположений чей же это вопрос, начинались споры—это не моё, это его. Почему это моё? С какой стати?

Настало время убрать лишние уровни управления, чтобы персонализировать ответственность и исключить даже теоретическую возможность «перевода стрелок».

## История 20: «Прорабатываем культуру силы. Неуважение к подчиненным – одна из самых дорогих проблем организации»



Первый залёт у одного из директоров, случился через две недели.

Очередная утренняя встреча у «Экрана проблем»:

– Смотрите, сегодня подошел срок подключения ленточнопильного станка. А.В., я не вижу отметки «выполнено». Почему?

– Дмитрий Михайлович, все нормально, уже разобрался. Виновные найдены, будут наказаны. Отчёт готовлю, до обеда будет на вашем столе.

– Какой отчёт? Какие виновные? Вы о чём вообще? Я спросил – почему не подключен станок? Вы нам всем обещали через две недели подключить. Две недели прошло, станок не подключен. Зачем мне ваш отчёт? Как он решит проблему?

Молчание.

– А.В., сколько вам еще нужно времени?

– Неделю

– Хорошо. Ставлю новую дату на экране. Сейчас пройдите к заявителям, извинитесь и сообщите о новом сроке. Договорились?

– Да.

Я прошел после «Экрана» к девчонкам на заготовительный участок, спросил, подходил ли А.В.? Сообщал о новом сроке? – Не подходил, не сообщал. В этот момент, мне стало ясно, чем закончится эпопея с А.В. Я извинился перед девчонками и сообщил о новом сроке.

Проходит неделя. Оперативка у «Экрана»:

– Чья отметка «выполнено» (напротив проблемы с ленточнопильным станком), кто поставил?

– Я. – отвечает А.В.

– Зачем? Мы же договорились, что эту отметку может поставить только заявитель.

– Я не нашел их.

– Пойдёмте вместе искать.

И мы, всей компанией, пошли на заготовительный участок.

– Девчонки, здравствуйте! Скажите пожалуйста, подключили пилу?

– Нет конечно! Вот, смотрите – всё как было, так и осталось. Электричество подвели, а тележки нет, роликов нет, материал подать невозможно, как на ней работать?

– Зачем обмануть пытались? – спрашиваю я А.В.

– Никого я не пытался обмануть! Это такая низкая квалификация у работниц! Они просто не умеют работать на этом станке! Это уже не ко мне вопросы, а к начальнику цеха, мастеру! Пусть занимаются своими кадрами! – возмущается А.В. Я слушаю его аргументы и понимаю, что он ни разу здесь не был, не вникал в суть проблемы. Продолжает жить в каком-то своём мире, который долгие годы защищал его от всех забот и неприятностей.

– А.В., мы договаривались – два залёта и увольнение?! Мне вы ни разу не позвонили. Не сообщали, что вам что-то или кто-то мешает выполнить свои обязательства. Раз вам ничего не мешало, значит это залёт. Еще и обмануть пытались. Пишите заявление, я не смогу с вами работать.

– Не буду писать заявление. Я свою работу сделал.

– Хорошо, поговорим у меня в кабинете.

Остальные менеджеры слушают молча. Я смотрю на их лица, вижу, что некоторые слегка ошарашены. Прежний генеральный абсолютно доверял А.В., сделал его своим полномочным представителем по всем вопросам. А.В., последние годы делал на заводе что хотел. Отгородил в АБК половину этажа, сделал там в кабинетах хороший ремонт. Обставил всё добротной мебелью и оргтехникой. Принял на работу сына и супругу.

В их спецкрыло была отдельная входная группа с улицы. Круто, что там говорить.

На беседе в кабинете, А.В., пытался убедить меня в своей незаменимости, в исключительной компетентности и эффективности как руководителя. Мои слова о том, что нельзя руководить сотрудниками через приказы и объяснительные сидя в кабинете, пролетали мимо сознания А.В.

Я решил не тратить энергию на разборки и уволил его через сокращение.

Какое же наследство оставил нам А.В.? У него было два основных зама – главный механик и главный энергетик. Умелыми действиями, А.В., регулярно их сталкивал лбами. Добился того, что два ключевых специалиста предприятия перестали здороваться друг с другом. Эта неприязнь распространилась на всех сотрудников их служб. Образовалось два враждующих племени – энергетики с электриками против механиков со слесарями. После разборок с ленточнопильным станком, я зашел к слесарям, затем к электрикам, которые и должны были его подключить. Спрашиваю:

– Что ж вы так, парни, шефа своего подставили?

– Дмитрий Михалыч, у шефа было только два варианта оценки нашей работы – «хреново», либо «очень хреново». Чуть что – пиши объяснительную! «Мистер объяснительная», б@ть! Какой смысл стараться для него?

Я попросил мужиков закончить с этой пилой. Вместе сходили на участок, обсудили, что нужно сделать, замеры, эскиз набросали. И за пару дней всё было сделано как надо. Станок заработал. Операторы счастливы, я счастлив, мужики смущённо улыбаются в ответ на слова благодарности. После фактического увольнения А.В., я так и не смог примирить враждующие племена. В такой сложной сфере как ремонт станков и оборудования, где чрезвычайно важно сотрудничество всех причастных специалистов, был полный раздрай. Буквально – подходят к станку электрик и слесарь, пару часов спорят – по чьей части поломка, но так и не договорившись уходят в свои каморки. У «Экрана проблем», также приходилось наблюдать бесконечный «перевод стрелок» между главным механиком и главным энергетиком. Я пытался наладить взаимодействие между ними. Беседовал с каждым в отдельности. Вместе с ними ходил на поломки, выступал как рефери, распределял ответственность и объёмы работ. Не помогало. После очередных разборок перед «Экраном» – я предложил решение:

– Один лишний уровень управления мы уже сократили – Директора по эксплуатации и ремонтам. Теперь, для улучшения качества и сокращения сроков ремонтов, нам нужно персонализировать ответственность. Для этого, вместо двух служб мы создадим одну. Были главный механик и главный энергетик, станет главный электромеханик. И далее, по цепочке, схлопываем все специальности. Кто-то из вас должен стать главным электромехаником. Кому это интересно, жду через неделю с предложениями по структуре. С фамилиями, зарплатами, функционалом.

Наиболее проработанной была программа от главного энергетика. Его и назначил. Мы нарисовали новую штатку, сохранив всю численность ремонтного персонала и уровень зарплат, которые были на тот момент. Но уровень неприязни был настолько высок, что служба главного механика уволилась почти в полном составе – «мы не будем работать с этими г@#ами:», объясняли они свой демарш. В цехах где исчез разделяющий фактор – враждующие руководители, слесари и электрики быстро нашли общий язык. Работа закипела. На место уволившихся механиков мы не стали принимать новых людей. Схлопнули вакансии, а высвободившийся ФОТ разделили между всеми оставшимися ремонтниками, что также придало позитива произошедшим изменениям. Я не знаю, что для А.В., выходца из рабочих, стало причиной такого неуважения к своим сотрудникам. Но, руководитель, который не уважает подчиненных – большое зло для любой компании. Это одна из самых дорогих проблем бизнеса, которую нужно выявлять и устранять в первую очередь.

## История 21: «Культура силы – как не перегнуть палку»



Почувствовав излишнее напряжение в менеджерской среде АЭМСа, я начал искать решение для разбавления ежедневной проблемной повестки, какими-то позитивными вещами, которые уже начали происходить вокруг.

В поисках идей—в каком формате подавать позитив, наткнулся на видео в блоге [Валерий Казарин](#), о том, как в некоей компании FastCap, проводят [утренние митинги](#): меня вдохновила эта штука. Митингом в нашей культуре хорошее дело не назовёшь, поэтому придумалось название «Жёлтый квадрат»—благодаря жёлтому прямоугольнику, который рекомендуется очертить, чтобы люди на встрече выстраивались по периметру. Я предложил коллегам перенести утренние встречи от «Экрана проблем» в холл третьего этажа АБК ремонтно-механического цеха. Там мы нарисовали на полу квадрат и расширили состав участников утренних встреч. Вместе с руководителями, стали приглашать рабочих и бригадиров. Хотелось устроить обмен смыслами и информацией с как можно большей аудиторией. По мере развития этого формата, люди до и после основной тридцатиминутной повестки, успевали познакомиться, обсудить задачи на день, решить совместно какую-то проблему, зарядить друг друга позитивом на день. Пользу от «Желтого квадрата» начали получать не сразу. Первые три месяца никак не удавалось соскочить на позитив. Возникало еще много проблем из-за нарушения договоренностей на всех уровнях. Была ситуация, когда мне пришлось прямо с «желтого квадрата» уволить одного специалиста, который не поехал на срочный вызов коллег в литейный цех, прикрывшись необходимостью быть на «желтом квадрате». Сказал парням, что его генеральный не пускает. Первые два месяца на этих сборах говорил в основном я. Такой режим политинформации. После создания учебного центра (об этой структуре и её важнейшей роли я напишу отдельную историю), повестку стали формировать девчонки из учебного центра. Здесь можно посмотреть запись одного из «желтых квадратов», на нём мой наставник из Тойота Инжиниринг Кай Куичи, [говорит](#) о значениях системы 5С и системы подачи и реализации полезных предложений.

Параллельно шла уборка на участках. Велся мониторинг выполнения сменных заданий—ежедневный план/факт со всех участков вывешивался на стенах холла где проходил «желтый квадрат», там же мы разбирали причины отклонений. Я лично, во время утренних обходов проверял обеспеченность сменных заданий материалами и конструкторско-технологической документацией на рабочих местах. Линейных руководителей переориентировал с деятельности по «тушению пожаров» на деятельность по планированию.

– Учитесь планировать и организовывать работу своих людей.

Не уставал я повторять.

– Рабочий должен быть как хирург—пришел на смену, у него всё под рукой, никуда не надо бегать, ничего не надо искать, никого не нужно ждать. Для этого надо всё готовить заранее. Вместе с бригадирами пофамильно расписывали сменные задания. Вместе с ними же получали и завозили необходимые материалы. Дал возможность бригадирам напрямую обращаться в снабжение, чтобы взбодрить последних. Такая перестройка процессов требует изменения мышления, а мышление можно изменить только через действия—заставив человека действовать иначе чем он привык. Поэтому нужно набраться терпения и шаг за шагом, прокручивая одну и ту же рутину, постоянно проверяя результат и внося корректировки, добиваться с коллегами небольших, но ежедневных улучшений.

В процессе отработки системы планирования пришлось расстаться с директором ремонтно-механического комплекса (РМК). Хороший был руководитель, умный, профессиональный машиностроитель, вежлив со своими коллегами. Но категорически не хотел менять подходы. Он считал, что ручной режим и непрерывный аврал по закрытию особо горящих позиций и есть настоящая работа. Ведь он работал допоздна и уставал. При этом, когда в плане несколько тысяч самых разных позиций, невозможно всё держать даже в самой светлой голове. Изо дня в день, пока директор РМК занимался закрытием какой-то одной позиции, остальные тысячи единиц лежали без движения, рабочие и оборудование простаивали, производственная программа не выполнялась. Из-за непрерывных авралов, когда каждый раз нужно было срочно что-то изготовить, возникал большой процент брака. Он сильно обижался, когда я сначала вежливо, а потом жестко говорил, что то, что он делает—бессмысленная и даже вредная возня, а не управление.

– Остановитесь, давайте вместе подумаем, как нам упорядочить работу. Настаивал я. Не помогло. Предложил ему написать заявление. И он ушёл. Еще нескольких ИТР пришлось уволить, кто-то сам ушёл не дожидаясь. На их места двигал рядовых, еще сырых, но равнодушных коллег. Напряжение среди менеджеров-старожил росло, и в какой-то момент я понял, что нужно срочно «выпустить пар». Тянуть дальше нельзя. Практически с первого дня нахождения в АЭМСе, планируя тактику предстоящих изменений я мониторил в фэйсбуке разные тренерские команды,

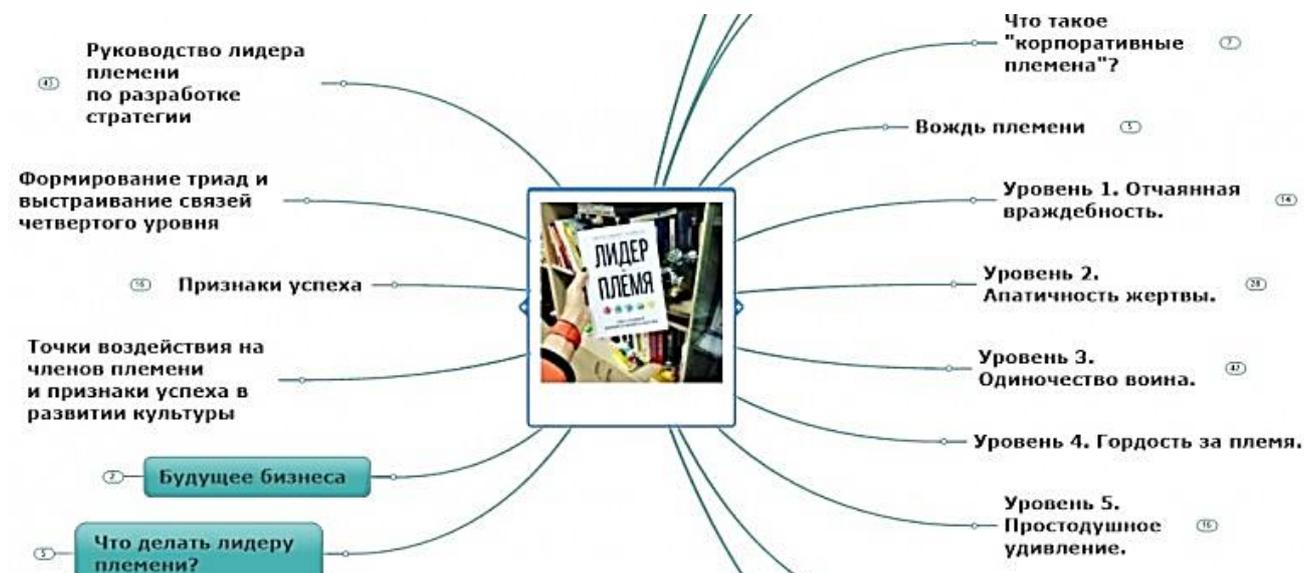
специализирующиеся на командообразовании, развитии лидерства. Больше всех мне понравились активности [TeamLab 5F, Лаборатория команды](#). Когда пришла пора, я набрал в то время коммерческого директора TeamLab [Максим Долгов](#), рассказал ему о ситуации и попросил помочь. Он предложил устроить выездную сессию для топов на 20 человек. Провести биографические интервью, поговорить про ценности и поиграть в интересные игры на природе. Я составил список и в приказном порядке пригласил 20 человек на три дня в одну из ближайших баз отдыха. Посоветовавшись с Максимом, в день заезда (пятницу) мы решили устроить шашлыки, чтобы просто поговорить. Среди приглашенных были как мои сторонники (меньшинство), так и самые ярые мои противники – руководители комплекса внешних ремонтов (КВР). Их офис находился в другом городе. В первый месяц, когда я наиболее интенсивно наводил шороху во всех подразделениях, про них почему-то забыл. Ездил по участкам, встречался с рабочими, рассказывал им о себе и своих планах, а о руководителях забыл. Общался только с директором КВР, думал, что он своим всё что нужно расскажет. Он не рассказал. Его замы там сидели, питались слухами, я все не приезжал. Перегревшись от вызывающих ужас сплетен вокруг моей деятельности, они начали писать письма во все инстанции – директору комбината Апатит, гендиректору ФосАгро, акционеру. Ходили делегацией к директору Кировского филиала ФосАгро. От него я и узнал об этой группе «поддержки».

- Дима, тут ко мне начальник ПТО твоего комплекса внешних ремонтов приходил, с делегацией. Переживает, орёт, что ты им там систему какую-то ломаешь. Не знаю, что он так взъелся на тебя. Ты смотри, если он тебе не нужен я его к себе заберу, так-то хороший мужик, давно его знаю. Я удивился. И поехал. Нормально поговорили, но осадок остался. И вот мы сидим на тимбилдинге, за столом в летней беседке:

– Почему за спиной бегал жаловался? Почему не приехал и в лицо не сказал о том, что беспокоит, если действительно за предприятие переживаешь? Спрашивал я, глядя ему в глаза. Хорошо тогда поговорили. В дальнейшем, не смотря на периодические разногласия, он стал одним из самых надёжных членов команды, которому я мог поручить самые сложные и важные задачи.

Я сидел во главе стола, ко мне по очереди подсаживались менеджеры, наливали коньяк и говорили обо всём, что беспокоит. Максима Долгова все восприняли как моего друга. Когда я был с кем-то занят, другие атаковывали его. «Ребята, Ким к вам с добром, верьте ему!» – вещал Максим и большинство поверило. Буквально на следующий день, я почувствовал, как изменилась атмосфера. Напряжение если и не ушло полностью, то ощущать его я перестал. Следующие два дня мы думали и рассуждали о самых важных в жизни каждого вещах – семье, любви, смысле жизни. Рассказывали друг-другу о себе. О своих интересах, увлечениях, планах на жизнь. Было здорово. С тренинга мы приехали с целями на год, с набором табу и ценностей, вокруг которых собрались мобилизовать коллектив.

## История 22: «Лидер и племя»



Продолжаю изучать книгу «Лидер и племя». Читаю главу за главой и в памяти, как иллюстрации, всплывают похожие события. В этой истории хочу рассказать о некоторых точках воздействия, с

помощью которых можно поднять культуру компании со второго уровня на третий и с третьего на четвёртый. Авторы выделяют 5 культурных уровней:

1. Отчуждённость. Люди, находящиеся на этом уровне, уверены, что «Жизнь—дерьмо». На этом уровне—ограбить, покалечить или даже убить кого-нибудь—легко. «Никому нельзя верить», «человек-человеку волк» и т.д.
2. Разобщённость. На этом уровне люди думают, что «Моя жизнь дерьмо». Т.е. они понимают и видят примеры, что жизнь, в принципе, может быть хорошей.
3. Индивидуализм. «Я крутой». «А ты нет».
4. Партнёрство. «Мы крутые».
5. Команда. «Жизнь прекрасна».

Авторы описывают несколько точек воздействия. Вот, на мой взгляд, важнейшие из них:

— Для перевода со второго уровня на третий надо создавать диады—стимулировать людей разных уровней к построению двусторонних отношений. Регулярное общение с коллегой более высокого культурного уровня, меняет привычный язык, а вслед за языком, меняет восприятие окружающей реальности. Авторы утверждают, что именно язык определяет культуру племени.

— Для перевода с третьего уровня на четвёртый, надо создавать триады—подталкивать человека к тому, чтобы он сводил своих знакомых для общения по интересам. И поручать этим триадам реализацию проектов, которые невозможно выполнить в одиночку. Ничто не вдохновляет так, как совместный результат. Чем больше становится таких групп и совместных результатов, тем сильнее люди начнут ощущать, что сила в единстве.

Как я уже писал, к концу первого месяца, мы разбили все производственные площадки АЭМСа на участки, закрепили за ними по топ менеджеру. Каждый из нас взял обязательство—за месяц навести порядок на вверенной территории. Мне достались литейный цех и кузнечнопрессовый участок. Каждый день, после смены, мы переодевались с коллегами, шли на свои участки и вместе с рабочими вывозили хлам, шкрябали полы, отмывали и красили оборудование. В процессе уборки, говорили с сотрудниками о проблемах, перспективах. Общались на личные, отвлеченные темы, пили вместе чай. Этот проект сблизил многих руководителей и рабочих. Некоторые подружились. Так я подружился с бригадиром сварщиков [Сергей Шаронов \(Sergey Sharonov\)](#) и с кузнецом Баязитом. Молодой парень, приехал из Уфы, там был пчеловодом, в Апатитах стал кузнецом. Быстро все схватывал. Запущенную однажды культурную спираль трудно потом остановить. Сейчас и у Сергея, и у Баязита своё дело. Баязит развивает [кузнечное дело](#), а Сергей представляет в России интересы крупной китайской компании—производителя оборудования для горнодобывающей отрасли.

В первую неделю, когда я только начал знакомиться с коллективом, объехал все участки, чтобы охватить как можно больше людей. На встречах рассказывал о себе, о том, зачем я здесь. Цели, планы, задачи. Большинство сотрудников смотрели на меня безучастно. Один раз, на фабрике, ко мне после собрания подошла группа и старший из них сказал: «Дмитрий Михайлович, лишь бы не стало хуже, мы только об этом переживаем».—Не переживайте, коллеги, хуже не будет, потому что хуже некуда. Попытался я пошутить.

Только в литейном цеху, нашелся боец, который всё собрание жестко троллил меня, сидя в первом ряду в суконном костюме сталевара. После каждой моей реплики, он, раскачивая ряд кресел, в голос выкрикивал: «ну-ну», «ага», «давай, давай, заливай!». Здоровый такой хлопец, розовощекий. На вид—около тридцати. Рядом с ним, сидели коллеги из его бригады, которые после каждого выкрика заговорщицки хихикали. Всё выступление я не реагировал на выпады. Лишь в конце, задал ему вопрос:

— Есть что сказать?

— Да, ездите тут, заливаете нам про светлое будущее и золотые горы! Хоть бы один руководитель зашел в цех и поработал с нами, чтобы понять, в каких условиях мы работаем! Освещения нет, вентиляции нет, оборудование всё убито! И сейчас то же самое будет—бла-бла-бла и останется всё как было!

Конкретно так, моё ЭГО задел сталевар. Я выдохнул. Не стал говорить, что был в цеху во время аудита и кое—что уже увидел и понял. Сказал лишь, что—я, не все! Поблагодарил коллектив за внимание и предложил расходиться. Отозвал начальника цеха, спрашиваю:—Это кто такой борзый?—А, Данила, литейщик. Это он нормально ещё, так может и н@уй послать. Уже бы давно уволили, не кем заменить, не идут к нам люди. Я запросил у кадровиков всю информацию по Даниле.

Выяснилось, что он, чуть ли не единственный сотрудник литейки, который не пьёт, не курит, никогда не опаздывает, всегда выполняет сменные задания. Безупречный работник. Мне стало интересно понять его позицию. И когда мы начали проект по уборке, я поехал к нему в литейку. Переоделся, пригласил его—веди, показывай. Пока ходили, осматривали, Данила мне поведал, что попал когда-то в сталевары, а тут такой бардак. Уже бы и бросил, но надо вредность доработать, чтобы стаж не прерывался и льготную пенсию получить. Изменить ничего не может, вот и выбрал такую позицию—я свое дело делаю? Вопросы есть? Нет? Тогда идите нахрен!

Мы начали разгрести литейку. Выносить мусор, лишнее оборудование, разгромождать проходы. Стали делать ремонты в туалетах и душевых. Довольно быстро навели в цеху относительный порядок. Литейка находилась в Кировске, а мой офис в Апатитах, каждый день не наездишься. В какой-то из дней, после интенсивной фазы уборки и ремонтов я приехал в литейку. Прошел в сауну—новые финские парилки все загажены—листья от веников, натоптано грязными сапогами. В туалетах кто-то разломал дозаторы жидкого мыла, разобрали новые бачки от унитазов. Капец...

Начальник цеха был хорошим технологом, но никаким лидером. Много философствовал о культуре, команде, и правильные в принципе вещи говорил. Но сделать со своими знаниями он ничего не мог. Как мне позже рассказали рабочие, некоторые мастера, могли своему начальнику и подзатыльник дать. Что делать? К тому времени, у нас с Данилом сложились дружеские отношения. Мне удалось заработать у него доверие. Вслед за этим, удалось его убедить, что всё в наших руках, и он, в том числе, может много чего изменить к лучшему. После недолгих раздумий, я приехал к нему:

— Данила, чтобы наши усилия даром не пропадали, давай сделаем тебя хозяином литейки?

— Это как?

— Пойдём покажу.

Собрал всё руководство цеха, объявляю:

— С сегодняшнего дня, Данил—хозяин цеха. Его слово для вас—закон. Скажет завтра всех вас уволить, я уволю.

Обращаюсь к Даниле:

— Данил, мы все, я, технический директор, главный электромеханик, все кто нужен, готовы тебе помогать днем и ночью. Правильно я говорю, коллеги?

— Да! Да! Кончено!

— Звони в любое время. Давай, наведём здесь порядок.

И Данила навел, оставаясь формально сталеваром и периодически осуществляя плавки. Он за час до начала смены приезжал, вставал на проходной, лично собирал пропуска, в первую же неделю влепил выговор за опоздание своему начальнику. Провел мужские беседы в курилках и бытовках о том, что всё вокруг должно быть чисто и красиво. Кто-то принес запчасти и починил унитазы. Чудесным образом вернулись на место целые дозаторы жидкого мыла. Данил собрал рабочую группу и занялся ремонтом оборудования. Меня щадил, а технический директор практически жил первое время в литейке. Благодаря такой самоотверженной работе Данилы и его коллег, у нас существенно улучшилось качество литья, снизилась себестоимость. Рабочие, поверив наконец руководству, вскрыли схему воровства металлолома в промышленных масштабах, в которой участвовали некоторые их коллеги и мастера. После того как я эту схему сломал, финансовый результат литейки улучшился на десять миллионов рублей за квартал.

Параллельно, в основных производственных цехах и офисах, я запустил проект по обучению 5С. Пригласил знакомого тренера [Антонина Соколова](#). Мы сформировали несколько рабочих групп, также перемешав коллег разных культурных уровней—рабочие, ИТР, офисные сотрудники. Унылые и веселые, оптимисты и пессимисты, «я крутой» и «моя жизнь дерьмо» все были здесь. Антонина организовала прекрасный игровой формат обучения. Группы придумали себе названия, вместе с руководителями выбрали пилотные участки для разработки и внедрения стандартов 5С и в течение недели, с полным отрывом от производства они обучались, тут же внедряя полученные знания на практике. Каждый вечер, я приходил в учебный класс, где участники групп на перебой и с восторгом рассказывали, чему они научились за день. По завершению обучения, мы собрали весь актив АЭМСа в учебном классе и группы презентовали нам свои проекты. Хотя их работу в цехах уже успели оценить все, такой формат презентаций, тоже здорово двигает культуру компании вперед. Диалог, триады, прямое неформальное общение руководителей с подчиненными делали свое дело—в воздухе запахло драйвом. Для ускорения этого процесса, я запретил все виды наказаний. Нельзя наказывать подчиненного. Никак. Если полностью не устраивает—уволь. Если не полностью—помогай

ему развиваться и совершенствоваться. Рабочий не выполняет сменное задание?—Залет у руководителя. Как быть? Если не получается добиться от рабочих того, что нужно—скорее всего руководителю не хватает каких-то управленческих навыков. Если вы это признаете, я смогу вам помочь—повторял я каждое утро на «Желтом квадрате». Что знаю—сам научу, чего не знаю—найдем на рынке тренеров, специалистов, пригласим самых крутых гуру, и они научат нас всему что потребуется. Так я создавал спрос на знания. Для удовлетворения этого спроса мы создали учебный центр, который благодаря зажженному руководителю [Елена Цай \(Elena Tsay\)](#), стал проводником всех дальнейших позитивных преобразований компании.

## **История 23: «Разум или чувства – чем руководствоваться при подборе команды?»**

Технический директор, назовем его Александр. Один из старейших сотрудников компании. Энциклопедические знания в области ремонта электромашин. Большую часть своей жизни он проработал в электро-ремонтном цеху (ЭРЦ), пройдя все этапы становления карьеры от рабочего до ключевого руководителя. Пережил вместе с коллективом многое. И золотые времена позднего СССР, когда им разрешили зарабатывать по хозрасчетной модели, что сделало почти всех сотрудников самыми высокооплачиваемыми работниками комбината. И голодное безденежье девяностых, когда долгие месяцы люди сидели без зарплаты. Его уважали старожилы ЭРЦ. На базе цеха, в середине нулевых, согласно моде на аутсорсинг, было создано ООО «АпатитЭлектромашСервис» (АЭМС). В АЭМС постепенно выводились ремонтные службы ОАО «Апатит». Директор ЭРЦ, автоматически ставший генеральным директором АЭМС, на ключевые посты расставлял своих людей. Так, Александр из технолога электроремонтов, стал техническим директором всей организации. В которую за короткий срок были добавлены механообрабатывающий, литейный, кузнечнопрессовый, котельно-сварочный переделы. Надо бы в них по-хорошему разобраться техническому директору. Но, то ли вера в собственную энциклопедичность, то ли усталость от этих бесконечных преобразований не позволяли Александру приносить компании такую пользу, на которую он был способен. Когда мою кандидатуру еще только обсуждали на пост руководителя АЭМСа, генеральный директор ОАО «Апатит» Никитин Константин Владимирович (трагически погиб в июне 2014 г.), говорил мне:

– Дима, есть такая проблема—литейка в Кировске. Работает на мазуте, такое грязное пятно в городе. Сейчас в связи с развитием горнолыжного курорта мы должны её как можно быстрее закрыть. Кировск должен стать экологически чистым местом. Поручили АЭМСу проработать вопрос строительства новой литейки в Апатитах. Они там что-то считали, заказали проект. И сейчас нас за «яйца» взяли—требуют на перенос литейки 1,8 млрд рублей. Мы все понимаем, что такие инвестиции не окупятся никогда. Никто не знает, что с этим делать. Этот вопрос нужно срочно решить.

Проектную документацию на новую литейку я начал изучать еще во время аудита. Бестолковое ТЭО, какая-то совершенно безумная строительная часть. Как будто собрались строить новую Магнитку. В то время, как для нужд комбината необходимо было всего 4,5 тысячи тонн литья в год (это немного). Я пообщался с коллегами из отрасли, теми кто в теме. И на очередном коллективном обсуждении проблем с литейкой, попросил Александра, как ответственного за решение этой задачи, поискать типовой проект литейного производства под наши нужды. Александр в голос начал уничижительно хохотать:

– Типовой, проект! Ха-ха-ха! Вы что такое говорите?! Ха-ха-ха! Это же литейное производство! Здесь не существует никаких типовых проектов! Ха-ха-ха!

Сейчас я знаю, что «уничижительно»—это всего лишь моё восприятие. Но тогда, это моё восприятие за секунду взорвало незрелую психику:

– Даю Вам две недели для поиска и представления мне, типового проекта литейки.—Железным голосом, тщательно выговаривая каждое слово, произнёс я.

В кабинете воцарилась гробовая тишина.

– Вам всё понятно?—спрашиваю таким же тоном.

Молчит.

– Молчание знак согласия.—Не стал я дальше нагнетать.—Всем спасибо, расходимся.

Затем, в течении дня, остыв, я подсказал Александру, что нужно смотреть индукционные печи и литье по газифицируемым моделям. Под наши единичные и мелкосерийные нужды.

Через неделю Александр принес мне коммерческое предложение от одной украинской компании—литейный цех под ключ на 6,5 тыс.тонн—240 млн.руб. (вместо 1,8 млрд).

Еще через неделю принёс коммерческое предложение от Россиян, на 40 млн.руб. Но не под ключ, а за комплект оборудования с доставкой в Апатиты. Помещение у нас было. И я отправил его в командировку в эти компании. Чтобы посмотреть производство, оборудование и технологии своими глазами.

Я очень рассчитывал, что этот случай как-то встряхнёт Александра и он поймет, что мир меняется и ему нужно меняться вслед за ним. Но не вышло. Он съездил, убедился, что все работает и это то, что нам нужно. Но его отношение ко мне никак не изменилось. Он продолжал демонстративно выражать свое неучастие в моих «шабашах». На «Жёлтых квадратах» вставал за дверью коридора и полубоком выглядывал оттуда в зал, как мне казалось с неизменной ухмылкой. Я видел, как на него смотрели многие представители старой «гвардии»—выходцев из ЭРЦ, каждый раз, когда я озвучивал какую-нибудь новую инициативу. Они ждали от него сигналов—радоваться им или негодовать. В итоге решили держать нейтралитет. Его бывшие соратники, которые приняли мои правила и включились в работу по улучшениям, видели, что происходит. И хотя я не озвучивал в слух свои мысли, периодически просили не увольнять его. Он безусловно был полезен как эксперт в области электротехники. Я сам к нему не раз заходил за советом, приводил коллег, когда возникала какая-нибудь техническая проблема (сам он так и не переместился на производство, не смотря на все мои уговоры). С его помощью, мы, например, усовершенствовали технологию ремонтов двигателей переменного тока, и они перестали ломаться. Из-за чего, правда, в ЭРЦ резко упали объёмы работ, но это уже другая история. Я предлагал ему назвать условия. Сказать мне, что я могу сделать, чтобы он изменил свое отношение и стал помогать организовывать процессы не только когда я его заставляю, но и самостоятельно, инициативно. Просил его заняться техническим развитием компании. Создать технический совет, собрать туда светлые головы всей организации и начать генерить инициативы, которые выведут нас на новый уровень производительности и качества. Предлагал ему новый, большой кабинет, служебный автомобиль, и зарплату увеличить—что может быть более мотивирующим в красной культуре? В ответ:

— Я подумую.

И снова, сидит с утра до вечера в своем кабинете, играет в оппозицию.

За шесть месяцев так и не смог его победить.

Я понимал, что не могу на его примере показывать всем остальным, что можно быть техническим директором и ни хрена не делать при этом. В какой-то из дней, достал его должностную инструкцию вычитал там пункт—«Разработка и реализация стратегии технического развития». И оформил ему выговор за отсутствие таковой.

Он в этот же день пришел ко мне. Держит в руке приказ:

— Это предложение уволиться?

— Да.

В конце дня договорились с ним разойтись по соглашению сторон с выплатой компенсации в несколько месячных окладов.

После его увольнения процессы изменений пошли гораздо быстрее. Как будто организацию сняли с ручного тормоза.

Какой вывод я сделал? Если смотреть сквозь призму «Спиральной динамики», то Александр намертво окопался на нижней ступени красного витка. Если говорить языком «Лидер и племя»—он находился на нижней ступени третьего культурного уровня. «Я крутой, а ты нет»—основной лейтмотив этого уровня. Именно это и пытался ежедневно доказывать мне Александр. И никакие «точки воздействия» не помогли изменить его убеждения.

Если без науки—я думаю, что в кадровых вопросах в меньшей степени надо полагаться на радио. Мозгами думаешь—он же кладёшь знаний! Но при этом испытываешь физический дискомфорт в его присутствии. При формировании команды нужно больше доверять своим чувствам, чем мозгу.

## **История 24: «Финал апатитской истории. Жесткие ошибки как самые ценные уроки»**

До 32-х лет я не учился в классическом понимании этого слова—не учился в ВУЗе, не посещал тренинги и семинары. Мне почему-то казалось, что ходить на тренинги—это удел лузеров. До всего нужно доходить самому, считал я. Читать специальную литературу, спрашивать у специалистов,

делать своими руками и учиться на ошибках. Чему меня могут научить тренеры-теоретики или преподаватели вузов? Когда в 2002 году я начал свои карьерные шаги в России, мои убеждения в бесполезности теоретического образования и тренингов только усилились. Я смотрел на безучастные лица коллег на заводе Конорд, когда консультанты рассказывали нам про чудесные MRP и ERP системы. Слушал храп начальников цехов в далеком сибирском городке, во время лекции об управлении рисками от специалиста из PWC. И про себя думал—какое отношение к реальному производству имеют их новомодные штучки? Гвоздь в крышку гроба моего образования вбил начальник ПДО ОАО «Ростсельмаш». Во вторую неделю своего назначения исполнительным директором на завод «Конорд», я был отправлен в ОАО «Ростсельмаш» на стажировку (у заводов одни акционеры). Ростсельмаш уже в 2006 году делал конкурентоспособные комбайны и на фоне общего упадка сельхозмашиностроения был прибыльным и сравнительно эффективным предприятием. Там было что посмотреть. Одним из заданий на период стажировки, было изучить ERP систему завода, которая уже третий год там строилась на базе SAP R/3. Топ менеджеры мне бегло показывали интерфейсы программы, говорили насколько эта штука крута и как они довольны ей. Сомнения закрались, когда один из начальников, в ответ на мою просьбу сформировать в программе так называемую «дефицитку», нажав на кнопку, предложил прийти за результатом завтра. Когда отчет уже будет не актуален—«система быстрее не может». Последний специалист, с которым я должен был встретиться согласно плана стажировки, был начальник производственно-диспетчерского отдела (ПДО). Это руководитель, который отвечает за всю внутрипроизводственную логистику—своевременное перемещение деталей и сборочных единиц от одного передела к другому, вывозу со складов на рабочие места покупных деталей, сдачу готовой продукции на склад и т.д. Начали мы разговор с моих дифирамбов (всегда хвали всё, что тебе непонятно). Я говорил, как восхищен их продвинутостью и вообще программой SAP R3, что наконец увидел, как должна выглядеть система управления производством. Закончив сыпать умными словами и терминами, значение которых я только что узнал, попросил его показать, как с помощью Великой Программы он управляется с таким сложным хозяйством. Мудрый дядька, посмотрел на меня изучающим взглядом. Затем достал из-под стола несколько листов ватмана. Показывая от руки нарисованную сетку, стал мне объяснять значение вертикальной и горизонтальной осей, а также каждого квадрата на пересечении. После демонстрации того, как на самом деле диспетчируется производство, он достал пачку листов А4—«А вот это графики из SAP—показываем высоким комиссиям. Сможешь из них что-нибудь понять?» Спрашивает он. Вооот, вот она соль жизни!—радовался я очередному подтверждению своей позиции относительно всех этих инноваций, тренингов и прочей ереси.

В институт—Северо-кавказскую академию госслужбы (СКАГС), как я уже рассказывал, поступил вынужденно, так как «у директора должен быть диплом». Начал резво, мне важно было быть отличником, чтобы доказать всем и себе в первую очередь, что учиться—это не заводом руководить—легкотня. Писал сам курсовые и рефераты, просиживал во время сессий в библиотеках и первый курс закончил на отлично. В результате получил законную возможность продолжить обучение экстерном. Нагрузка резко возросла и у меня начались проблемы с усвоением материала. Особенная засада случилась с Правом. Со всеми его отраслями. Это жесть какая-то! Кто эти люди?!—возмущался я, которые сочинили весь этот ужас! Злился, пытался вгрызаться, пересдавал, но предмет не давался. Стабильный трояк. Мозг начал лихорадочно искать возможности компенсации такого чудовищного урона для Эго. Так, к концу второго курса, я познакомился с заведующим кафедрой социологии управления СКАГС—Зинченко Геннадием Павловичем. Он сильно выделялся на фоне остальных преподавателей своей очевидной любовью к предмету, глубокими познаниями в нём и интересной подачей. Я с открытым ртом слушал его на занятиях. Не менее интересно было общаться с ним после. Он мог часами рассказывать о «Чикагском методологическом взрыве»—периоде, когда зародилась современная социология. О причинах описанного Ф. Тейлором такого явления как рестрикционизм. Об идеях протестантской этики Макса Вебера. Об основных принципах японского менеджмента, который в современной социологии принято называть «гуманистическим». Я слушал Геннадия Павловича, возвращался к себе на завод и с удивлением обнаруживал, что многие вещи предстают в другом свете.

Переломным моментом в пользу полезности образования стал опыт на заводе «Химстроймонтаж» в Усолье-Сибирском, когда мы, получив огромный для нас заказ на емкости из нержавеющей стали, не имея опыта сварки в таких объемах и по таким жестким требованиям, захлебнулись в браке. Мы

пахали круглосуточно, но не могли сдать ни одной единицы оборудования, так как сварные швы раз за разом оказывались дефектными после проверки рентгеном. Я наблюдал со стороны как люди набрасываются друг на друга с обвинениями в некомпетентности и халатности. В какой-то момент я тоже кинулся обвинять коллег, но быстро понял, что обвинениями не приближаю нужный нам результат. Долгие разговоры с Геннадием Павловичем, помогли мне в тот момент быстро понять, что наши проблемы не в технологиях и оборудовании. Причины в отношении людей прежде всего к себе. Затем друг к другу. И дальше на основе этого восприятия, люди выстраивают между собой производственные отношения. Если человек ненавидит то, как он живет, считает, что «жизнь дерьмо», не видит никаких перспектив он в каждом своем действии и действии коллег ищет подтверждение этим мыслям. И, конечно, всегда их находит. С такой позиции – что бы ты ни делал, ничего хорошего не выйдет. Так какой смысл стараться? Если людей с таким настроением много – 20, 30%, то лейтмотив «жизнь дерьмо» становится определяющим в компании. Помогут ли тренинги и семинары при таком настроении? Конечно нет. Похожие мысли хорошо описаны в книге «Лидер и племя», Дейва Логана.

Таким образом, чтобы компания начала получать от новых методологий и инструментов пользу, нам, руководителям, нужно создать спрос на знания. Как создать спрос? – изменить настроение. Сначала отдельных людей, а затем с их помощью большей части коллектива. Но как это сделать? С 2006 года я ищу ответы на этот вопрос. Выдвигал гипотезы, внедрял, наблюдал результат и снова пробовал. То вдохновлялся тем, что получилось, то злился, что выходит полная фигня. Но продолжал пробовать. Я представлял себя токарем и думал – “... Что должно произойти, чтобы я, для начала перестал быть уверенным, что «все плохо и от меня ничего не зависит». Начал хотя бы сомневаться? Наверное, я должен увидеть какие-то позитивные изменения в жизни моего коллеги. Например, я вдруг узнаю, что мой коллега токарь 6-го разряда, согласился стать наставником, прошел обучение по программе TWI. Помимо своих учеников стал делиться знаниями с любым, кто попросит. А еще, ему отменили сделку и установили зарплату 80 000 рублей. Теперь ходит довольный, со всеми здороваются, улыбается постоянно. Я смотрю на него, и думаю, что может не всё так плохо и я могу что-то в своей жизни изменить? А тут ко мне ещё и мастер подходит, предлагает освоить чистовую обработку валов на станке ДИП-500. Для этого я должен стать учеником на 3 месяца, с сохранением средней заработной платы. И если через три месяца встану на более дорогие операции, то моя зарплата вырастет на 30%. Вместе с мастером идем в учебный центр, под меня делают программу обучения и вот, через три месяца я делаю детали не хуже своего наставника. Зарплата выросла, о чем я с гордостью сообщил жене. Я крутой, я смог! Вот и директор похвалил. На «Жёлтом квадрате» коллеги поздравили. А еще в туалетах ремонт сделали. Чисто, что и харкнуть некуда, да и не хочется заплёвывать такую чистоту. Вчера заказчики меня поблагодарили, обычно материли, козлы, все им не так было. А вчера приехали, спасибо сказали, что вал идеально встал, как новый. Приятно, оказывается, когда тебя благодарят. Восторгались чистоте в цеху. Вы чё, говорят, ракеты тут собрались строить что ли? Ну вы даёте! Круто! Говорят...”

Вот так я мечтал. А после шёл делать. Уговорил за несколько дней лучших специалистов стать наставниками. Перевел их на оклад. Нашел тренера по TWI. Провел обучение наставников методике. Выявил наиболее дефицитные навыки. Набрал первых учеников для наставников. Запустил обучение. Каждый день, лично, подходил, интересовался как проходят занятия. Результаты превзошли даже мои ожидания. Благодаря конкретно этим реализованным мечтаниям, мы за полгода закрыли потребность в квалифицированных рабочих кадрах в ООО АЭМС. Или вот еще пример – в какой-то момент, я начал рисовать в воображении, как руководители моего коллектива, с легкостью доносят свои поручения до подчиненных. Те их с полуслова понимают и с удовольствием всё выполняют точно в срок. Так появился курс «Позитивное влияние» для руководителей. В рамках которого мы учились ставить задачи по SMART, быть вежливыми, говорить слова «спасибо» и «пожалуйста», правильно подбирать интонации, умело собирать обратную связь.

Вроде все понятно и просто. Но есть одно «но» – сформировать спрос на знания, может только лидер, которого признали и уважают в коллективе. Лидер, который добросовестно отработал «красный уровень» и утвердил свой авторитет. На одном из последних проектов, я решил перескочить этот этап, так как решил, что он уже пройден до меня. И потерпел фиаско. Проблема в том, что в какую

бы культуру ты не пришел руководить, нужно каждый раз начинать с «нуля» и сделать три обязательных шага—

– Сначала встроиться в «семью».

– Затем проявить себя как жесткого, все контролирующего, всё знающего начальника. Для этого нужно детально разобраться во всех ключевых процессах. Стать специалистом.

– Затем формализовать правила и заставить всех их выполнять.

И только когда третий шаг дал результаты, а именно—в компании стало принято брать на себя обязательства и их выполнять. Только с этого места, начинается системный менеджмент, в котором можно создать естественный спрос на знания. И двигаться к следующему уровню—«культуре успеха».

В ООО АЭМС я, как новый генеральный директор, начал встраиваться в «семью» игнорируя руководящий состав. Первым делом стал выстраивать диалог и коммуникации с рабочими. Стремясь стать для них максимально полезным. Так появилась идея с «Экранами проблем», используя которые мы, вместе с рабочими заставили руководителей меняться и начать решать массу накопившихся

производственных проблем. Рабочие проблемы визуализировали, а я, используя свои полномочия, жестко добивался их решения. Многих уволили. Благодаря идее «Рабочий как хирург»,—когда всё нужное для работы у него под рукой, еще до внедрения инструментов производственной системы мы радикально улучшили организацию труда. За счет чего сократились простои, выросла производительность и заработная плата. Параллельно улучшалось освещение, туалеты, душевые, комнаты приема пищи. Так формировался авторитет «красного лидера», который «за дело и за людей». Чьи приказы лучше выполнять чем игнорировать. Поэтому, когда я сказал, что система 5С у нас будет работать, потому что я так хочу, большинство сотрудников включились и рабочие места преобразились на глазах. Тех, кто не включился я уволил, после чего система заработала в фоновом режиме. По мере того как решаются самые грубые и очевидные проблемы начинает нарастать сложность. И в этот момент лидер, которому доверяют, говорит—коллеги, все ваши косяки от незнания. Кто признает нехватку компетенций—молодец! Для заполнения пробелов в навыках и знаниях своих коллег я стал приглашать специалистов, у которых сам мечтал учиться.

С помощью Учебного центра, куда мне удалось привлечь сильного руководителя, ставшего моим равным партнером во всех начинаниях—[Елена Цай \(Elena Tsay\)](#), мы запускаем сразу несколько проектов:

– ERP систему для управления производством на основе решений ТОС нам начинает строить [Сергей Питеркин \(Sergey Piterkin\)](#).

– Позитивному влиянию и лидерству, бригадиров, мастеров и топов обучает Тимлаб в лице [Максим Долгов](#), [Ольга Балыкова](#), [Илона Серегина \(Ilona Seregina\)](#).

– Производственную систему нам помогает строить [Антонина Соколова](#), а дошлифовывать [Алексей Суханов \(Суханов Алексей\)](#) и Кай Куичи бывший главный инженер завода Мотомачи, Тойота Япония.

– Наставников по программе TWI готовит Михаил Чулкин.

– Систему оплаты труда помогает модернизировать [Виктория Петрова \(Viktorija Petrova\)](#), тогда заместитель генерального директора компании «Базовый Элемент». Плюс очень компетентный совет директоров в лице [Игорь Карякин](#) и председателя [Олег Миннуллин \(Oleg Minnullin\)](#), которые поддерживали все мои идеи. Такая команда мечты. И у нас поперло. Вот некоторые цифры, чего мы добились за год:

Рост производительности труда: +42%;

Рост прибыли: + 246%;

Сроки и качество: по итогам 1-го квартала 2013 года (через 9 месяцев со старта преобразований), все заказы и ремонты были сданы в срок и со 100% качеством. Средняя заработная плата выросла с 25 000 руб. до 42 000 руб.

Закончился проект в Апатитах через год после старта.

Проходило очередное отчетное собрание, при участии генерального директора группы ФосАгро. Дошла очередь до дочерних организаций. Я привычно рассказал, как у нас всё растет, показывал цифры. Закончил. Генеральный в очередной раз меня похвалил. И тут один из Главных менеджеров, говорит, что провел переговоры о продаже части ООО «АЭМС» и что остальные части тоже надо продать, чтобы работать вообще без «дочек». Я не поверил своим ушам. Мы договаривались, что

мне дадут возможность построить лучшую компанию в отрасли. Мы развиваемся, на рыночных условиях, все довольны, денег не просим. Нашими услугами заинтересовались финны и шведы. От перспектив захватывало дух. Я этим настроением зарядил коллектив. И тут такое. У меня потемнело в глазах и сперло дыхание. Генеральный спрашивает – Дмитрий Михайлович, что скажете? Есть возражения? Я покачал головой – нет возражений.

После отчета я не смог поехать на работу. Поехал в какой-то ресторан в Апатитах и напился. Приехал домой, накатал полное боли и гнева письмо на имя акционера. В котором наговорил много оскорблений в адрес менеджмента ФосАгро. Я воспринял переговоры о продаже как полнейшее неуважение ко мне и моему коллективу. За моей спиной оказывается продают компанию, которая стала делом моей жизни, даже меня не спросив. На следующий день после отправки письма меня выгнали из компании. АЭМС так и не продали. Реорганизовали в форме присоединения к другим ремонтным дочкам. Сейчас она называется ООО КФ “Механик”. Большинство коллег там до сих пор работают, сохранили многое из того, что мы внедрили. Я с ними общаюсь, и мы с большим теплом вспоминаем тот драйв, который испытывали за период совместной работы.

Написав то письмо, я сделал большую ошибку. Сыграли моя эмоциональная незрелость и алкоголь. Нужно было остыть, собрать аргументы против продажи и защитить их перед генеральным директором управляющей компании. Но, что случилось – то случилось. И эта история стала очень болезненным, но вместе с тем ценным уроком для меня.

После Апатита было несколько проектов от Газпрома и Главмосстроя до птицефабрики на Кузбассе. Но производственную систему своей мечты, которую я нарисовал в воображении пока так и не построил.

Я пробовал запускать собственные проекты в новых для себя отраслях. Но понял, что предпринимательство – не моё. Развивать уже сформированные производственные системы и организационные культуры находясь внутри компании – вот настоящее призвание. Это счастье иметь возможность улучшать организации, созданные другими. Делать их более производительными и экологичными с точки зрения взаимодействия людей. Я продолжу рыть дальше, так как вижу в этом пользу. Буду продолжать шлифовать навыки в любимом деле, чтобы с каждым днём приносить всё больше пользы обществу.

## **История 25: «Где взять хороших руководителей?»**

С Олегом мы познакомились во время аудита. В течении месяца я наблюдал за тем как организованы процессы на предприятии. Как принимаются ключевые решения. Как решаются проблемы и задачи. Олег был начальником самого крупного цеха – ремонтно-механического. Над ним был директор ремонтно-механического комплекса (РМК) с которым я вынужден был расстаться.

Олег оказался наилучшим кандидатом на роль руководителя РМК. Хотя лишенный самостоятельности в тени своего босса он долгое время не имел возможности развивать управленческие навыки. Начал его убеждать, занять эту позицию. А он стал отказываться. Говорил, что боится подвести, что не готов. Я дал обещание во всем помогать. Также сказал, что понимаю – многое не будет получаться, но я готов подставить плечо и у меня хватит терпения дожидаться, пока Олег со всем разберётся. Он был старательным, исполнительным парнем. Ответственным и очень близко к сердцу все воспринимал. Я видел, что он хороший человек и мне этого было достаточно, чтобы сделать в его пользу выбор. К тому же, как бывший токарь, он отлично разбирался в вопросах механической обработки, хорошо знал станочный парк компании и его возможности.

Мы начали. Я ходил вместе с Олегом по оперативкам, вместе с ним наводил чистоту и порядок в цеху. Присутствовал на собраниях, которые он проводил. После них давал ему обратную связь – что можно улучшить. Вместе отработывали проблемы с «экранов проблем». Я видел, как ему тяжело. Еще и заказчики, и руководители других подразделений периодически мне выговаривали, что он не справляется. Я жестко пресекал эти разговоры. Говорил, что буду бороться за то, чтобы у него все получилось. В процессе совместной работы я выделил две первостепенные зоны развития у Олега – навыки публичных выступлений и обогащение речевого аппарата – нужно сделать разговорную речь более красноречивой, чтоб повысить эффективность коммуникаций на всех уровнях.

В процессе общения он поделился со мной, что не читал книг со времен института. Это серьезный пробел в личном развитии. И мы с руководителем учебного центра, [Елена Цай \(Elena Tsay\)](#) решили помочь развитию навыка чтения у всех своих коллег. Так появились тематические недели чтения.

Когда каждый руководитель, должен прочитать определенную книгу, а затем на «жёлтом квадрате» поделиться со всеми её содержанием и личными выводами, которые он сделал.

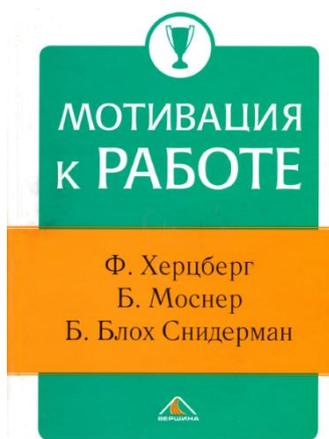
За каждым топом был закреплен день недели. В назначенный день руководитель выходил сам или с коллегами и рассказывал. Таким образом, помимо чтения, мы развивали навыки публичных выступлений. Олег всегда начинал неделю первым. Он выходил, смущался, начинал говорить, сбивался. Я всегда был рядом и подсказывал, направляя его историю. Дело двигалось туго. Он признался, что не лезут ему нон-фикшн книги типа «ДАО Тойота» или «Пятая дисциплина». Мы сидели с Еленой вечером в учебном центре и думали, что делать. Как помочь парню? Тут Лену осенило – не может читать бизнес-литературу, значит будет читать художественную! И принесла для него из дома книгу «Между небом и землей» Марка Леви.

Супруга Олега потом рассказывала, как он неделю мучил эту книгу. За завтраком, за ужином, в туалете вгрызался в текст, который никак не давался. Но терпение и труд все перетрут. Когда оставалось два дня до выступления, текст как-то резко пошел. И книга зашла залпом.

Наступило утро понедельника, народ быстро заполнял холл третьего этажа РМК, где у нас проходили желтые квадраты. 8-00, мое традиционное приветствие после которого я приглашаю на передовую Олега. Он вышел, привычно смутился и покраснел. Начал говорить, запнулся, еще реплика, снова пауза. Я как всегда, стою чуть позади и по привычке хотел что-то сказать, чтобы поддержать. Но осёкся – я не читал эту книгу! Соответственно помочь ничем не могу. Возникла напряженная пауза. Блин, что делать? Заметались мысли в моей голове. И тут Олег снова начал говорить, сначала тихо и медленно, затем быстрее и громче. И в какой-то момент, он как - будто рушит барьер, мешавший ему все это время. Яркая речь, непрерывно всплывающие картинки истории большой любви словно заполнили невероятными образами всё пространство вокруг. Я обалдел. Слушал его рассказ и по всему телу побежали мурашки. Когда он закончил, мне захотелось прыгать от радости и всех обнимать. Но я сдержался. Директору не положено прыгать и всех обнимать, а жаль ☺. Дальше дела у Олега быстро пошли в гору. Мы еще много проблем вместе решили, каждый раз осваивая какой-нибудь новый инструмент.

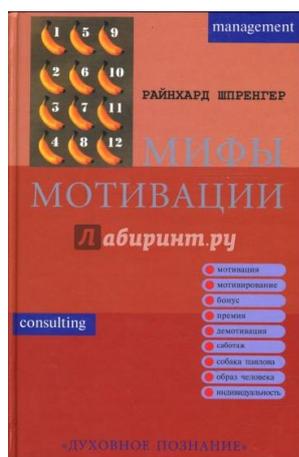
Сейчас он второй человек в той же компании, крутой руководитель и лидер. Он стал таким пройдя все карьерные этапы внутри одной организации. И это идеальный пример для любого собственника или генерального директора, который задумался над тем, где взять хороших управленцев. Правильный ответ – растить самим.

## Книги, упомянутые в историях



**Издательство «Вершина», Москва, 2007, 240 с.**

*Впервые на русском языке – знаменитая «Мотивация к работе». Со дня первого издания эта книга завоевала популярность во всем мире, не потеряла она актуальности и в наши дни. Авторы рассказывают о том, что волнует каждого руководителя, заинтересованного в качественной работе сотрудников. Вы узнаете, как повысить отдачу от инвестиций в человеческие ресурсы, разумно и эффективно организовать труд подчиненных, разработать разумные политики, правила и процедуры управления персоналом. Книга будет полезна бизнесменам, руководителям компаний и департаментов, HR-менеджерам, социологам, психологам, бизнес-тренерам.*



**Издательство «Духовное познание», Калуга, 2004, 296 с.**

*Райнхард Шпренгер анализирует на многочисленных примерах широко распространенные системы стимулов и изощренные технологии мотивации, используемые на предприятиях. Это премии, бонусы, путешествия-награды и т.д. Контрпродуктивными последствиями при этом являются все более высокие уровни стимулирования, неразрешимые проблемы справедливого распределения, страсть к вознаграждению, пассивность, маскировка и обман, «кружки жалующихся», «выгорание», цинизм и, наконец, демотивация. Альтернативы таковы: требовать, а не соблазнять, побуждать, а не делать, устранять источники демотивации, создавать рамки для индивидуальной свободы действий, иметь четкие договоренности и обязательства.*

*Райнхард Шпренгер является одним из самых признанных экспертов Германии в сфере управления. Его клиентами являются почти 100 предприятий Дах. Своими книгами **Мифы мотивации** и **Принцип самоответственности**, ставшими уже классическими, Райнхард Шпренгер изменил мир менеджмента.*

*На русском языке издается впервые.*

**Издательство «Альпина Паблицер», Москва, 2014, 360 с.**

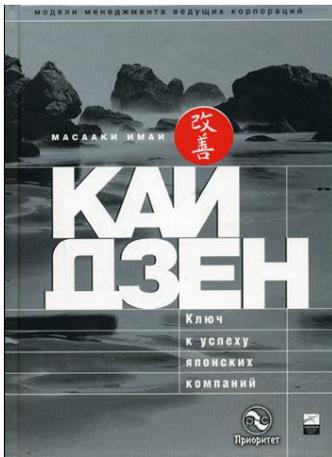
*По мнению доктора Адизеса, менеджмент любой организации должен выполнять четыре функции: производство результатов, администрирование, предпринимательство и интеграцию. Для того чтобы осуществлять их одновременно, руководителю необходимо обладать многочисленными, порой взаимоисключающими, качествами. Адизес делает вывод: менеджмент – слишком сложный процесс, чтобы с ним мог справиться один человек. Идеального менеджера просто нет в природе.*

*Как же быть? Чтобы компания была эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, ею должна руководить команда менеджеров, состоящая из людей с взаимодополняющими стилями управления. По какому принципу подбирать сотрудников в такую команду? Как им правильно строить общение, чтобы даже неизбежные конфликты использовать для принятия качественных решений?*

*На эти и многие другие вопросы отвечает гуру менеджмента Ицхак Калдерон Адизес.*

*Книга адресована руководителям, сотрудникам кадровых агентств и всем, кого интересуют вопросы управления организацией.*



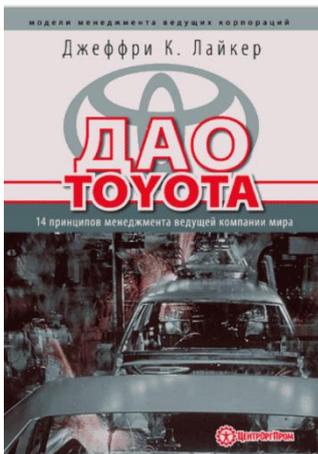


### **Издательство «Приоритет», Москва, 2006, 274 с.**

*Кайдзен – это постоянное стремление к совершенству всего, что мы делаем, воплощенное в конкретные формы, методы, технологии и обращенное к людям. Хотя концепция кайдзен и родилась в Японии, она получила широкое распространение повсюду в мире и многократно убедительно доказала свою эффективность, причем не только в промышленности, но и в сфере услуг, и в общественных организациях.*

*Эта книга – первоисточник. Ее автор, М. Иами, именно здесь впервые ввел термин «кайдзен» и призвал читателей за пределами Японии обратить внимание на огромные возможности менеджмента по-японски. Его призыв не остался незамеченным.*

*Прежде всего эта книга адресована руководителям предприятий и организаций во всех областях человеческой деятельности, всех размеров и форм собственности. Она также представляет интерес для менеджеров всех уровней, сотрудников служб качества, управления персоналом, маркетинга и др. Студенты и аспиранты соответствующих специальностей найдут в книге много полезного. Не должны обойти ее вниманием консультанты в области общего менеджмента и менеджмента качества.*



### **Издательство «Альбина Паблшер», Москва, 2005, 402 с.**

*Успех фирмы Toyota уже многие десятилетия вызывает неизменный интерес у менеджеров и бизнесменов по всему миру. Надежность автомобилей Toyota стала эталоном для мировой автопромышленности, поэтому каждый, кто заинтересован в повышении качества товаров и услуг, так или иначе знакомится с опытом этой корпорации.*

*Автор книги профессор Джеффри Лайкер рассказывает читателям об истоках успеха Toyota, анализируя дао компании – ее уникальную философию бизнеса, в основе которой лежат открытые им 14 основных принципов управления. Фундаментальная основа дао Toyota – в уникальном подходе к персоналу, заключающемся в воспитании, обучении и развитии. Именно персонал – квалифицированный, трудолюбивый, ответственный – ключ к успеху любой компании.*

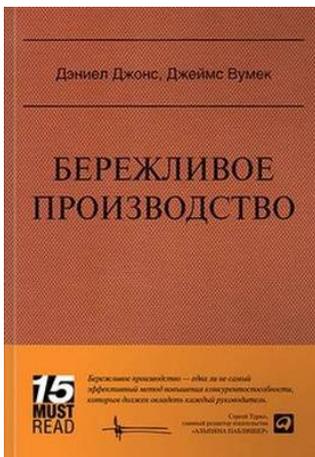
*Книга ориентирована на руководителей и предпринимателей, а также студентов и преподавателей экономических вузов.*



### **Издательство «Манн, Иванов и Фербер»», Москва, 2016, 432 с.**

*Современные навыки управления безнадежно устарели. Традиционные рецепты, предлагаемые книгами по организационному развитию, оказываются частью проблемы, а не ее решением. Автор этой книги, основываясь на многолетнем глубоком исследовании, рассказывает, какими станут организации будущего, построенные на абсолютно иных принципах, – цельными, самоуправляемыми и эволюционными. Он показывает, как такие компании развиваются – и с нуля, и эволюционируя из существующих организаций.*

*Это книга для собственников бизнеса, руководителей, коучей, консультантов, студентов и всех, кто интересуется менеджментом и организационным развитием.*

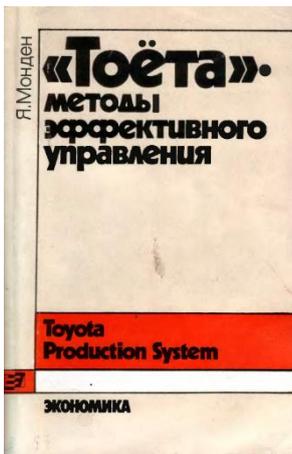


**Издательство «Альбина Паблишер», Москва, 2013, 472 с.**

*Бережливое производство (lean production) – прорывный подход к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающий долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений. Пионером этого подхода стала компания Toyota, которая благодаря его использованию достигла выдающихся результатов. В настоящее время бережливое производство используется компаниями во многих странах и в разных отраслях.*

*Книга написана обстоятельно, ясно и содержит не только описание теории, но и много примеров из опыта ведущих компаний США, Германии и Японии.*

*Книга ориентирована прежде всего на практиков – руководителей среднего и высшего звена и предпринимателей, но также будет интересна студентам и преподавателям экономических вузов.*



**Издательство «Экономика», Москва, 1989, 288 с.**

*Автор известен за рубежом как создатель системы управления, которая вывела «Тойоту» на одно из ведущих мест в мире по производству и продаже автомобилей. В книге описана система организации производства на этой фирме, материально-технического обеспечения каждого рабочего места, позволяющая гибко управлять технологическими процессами. Анализируются система поставок, минимизирующая складские запасы, системы «точно вовремя», «канбан», «комплексный контроль качества» и др. Для руководителей предприятий, плановых органов министерств и ведомств, специалистов в области планирования и управления.*



**Издательство: Манн, Иванов и Фербер, Москва, 2008,**

*Эта прорывная книга, основанная на серьезном 10-летнем исследовании, поможет вам создать в компании сильную корпоративную культуру, даже если изначально та была агрессивной и разрушительной. Вы узнаете, почему некоторые выдающиеся лидеры терпят поражение, попадая в новую среду, а некоторые оказываются сильнее, чем казалось. Ответ кроется во взаимоотношениях между лидером и корпоративным «племенем».*

*Люди всегда сбиваются в племена и выбирают себе лидеров. В руках лидера дальнейший процесс: он, отслеживая вехи развития команды, может сделать великим свое племя, превратить всех его членов в единомышленников и сам добиться величия, а компания станет способной на великие дела и сможет поддерживать свою яркую творческую культуру самостоятельно.*

*Книга будет интересна студентам и преподавателям бизнес-школ и университетов, топ-менеджерам, руководителям и владельцам компаний, директорам по маркетингу, маркетологам. На русском языке публикуется впервые.*