**Интервьюер**: Юрицын Андрей Андреевич

**Интервьюируемый**: русский мужчина 60+ лет, преподаватель, высококлассный специалист по управлению бизнес-процессами и логистике.

И: Все, запустилось. Спасибо тебе большое, что согласился на интервью. Мне это очень поможет в моей учебе, в участии в проекте исследования, который мы делаем. Проект нацелен... Это не обязательная часть моей учебы. Я по желанию, с интересом просто вступил в этот проект там значит руководитель нашей проектной команды нацеливается на то чтобы сравнить культурные коды в деловой среде азиатских стран таких как китай, южная корея возможно там кусочки пони захватит если они респондентов найдут и не азиатских стран но в основном это будет россией небольшое количество европейских респондентов, вот и я вот соответственно в той части команды которая занимается не азиатскими странами буду проводить интервью на русском языке если кого-нибудь вытащу из прежних коллег или знакомых возможно на английском.

Р: Азиатская это очень китайский корейский японский как бы основные как скажем индонезии 200 миллионов человек Малайзия, честно говоря, я не помню кто. Тут как бы в азиатском подходе очень тяжело, потому что тут очень разные страны, их по большому счету можно каждую рассматривать отдельно. Потому что есть культура, есть религия, есть некий опыт, когда люди стали заниматься бизнесом. Я больше знаю Японию, конечно, с Китаем я практически не работал, если честно. Китайский и японский менеджмент сильно отличаются. По поводу корейского менеджмента, у меня брат в Корее проработал достаточно долго. По поводу Кореи, конечно, с ним было бы лучше поговорить, чем со мной. Хотя Корея, мнецы, они же христиане. Это очень много аспектов, которые нужно учитывать, когда мы говорим о культурном коде, скажем так, в менеджменте.

И: Ну, да. Ну, собственно, они, та часть команды, которая с азиатской средой работает, это иностранные студенты высшей школы экономики, и они будут проводить интервью именно, ну, напрямую с носителями культуры, да, если выразиться. Я так понимаю, что там будут в основном корейцы и китайцы. Посмотрим, что они там.

Р: Я по Корее даже посмотрю, что традиционно это буддизм, это как раз с Японией, что связывает. Последнее недавно христианство, которое проникло в последние несколько сотен лет. В Японии христианства нет, буддизм и синтаизм как основные великие, а в Китае это буддизм, конечно, прежде всего, хотя там тоже свои есть. Слишком большая страна, слишком много.

И: Ну да. Там каждый регион немножко по-своему ведет себя. Варианты. Попробуем.

Р: Есть, конечно, и общие вещи, без сомнения. Даже если мы берем Яум, а то и больше. Последние десятилетия, более, менеджмент или система управления, нул из буддийского менеджмента. Были все споры, если по телеграмм каналу, по этому поводу много споров. Буддийский менеджмент проник в западный менеджмент через, даже сейчас, если взять стандарт ISO 9001, то один из принципов – это построение взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. Если раньше это было чисто с поставщиками, то сейчас аспект расширился. А это как раз аспект, в частности, буддийского подхода. Когда все должны быть соответственно. Принцип гармонии, вовлечения всех сторон, учета интересов всех сторон. Да, вовлеченность и служение друг другу. В этом смысле, наверное, из авторов, которые наиболее отражают подход буддийского менеджмента, которые его так и называют, сейчас и японскими называют, потому что оно уже инкорпорируется в в целом это коносуке макшито основатель панасоник у него много книг написано философия менеджмента принципов успеха пять книг они все такие философские именно для чего существует бизнес и по сути дела он говорит что цель бизнеса это не деньги, это средства. Средства существования компании. Компания не сможет существовать, не будет зарабатывать деньги, поэтому она обязана их зарабатывать. Но это не ее цель. И, кстати, если мы посмотрим на западный менеджмент, даже у меня, я переводил статью в McKinsey, ну, лет 5. Там было просто о том, что в 19-м году, может, статья более поздняя, но там ссылка на то, что в 19-м году Ассоциация руководителей американских, типа, какой-то документ выпустила о том, что они будут работать в интересах всех своих заинтересованных сторон. И потом я где-то тоже читал, что в сравнении с тем, что было там лет 10 назад еще, более половины американских компаний изменили свои миссии на повышение благосостояния акционеров, опять-таки на служение обществе это конечно это продвинутой компании основная масса понятно американцы руби капусту рубить куда денешь.

И: Ну, тут бабка надвое сказала, и мне кажется, если глубоко покопать, то можно выяснить, что заявляемая цель по зарабатыванию денег на самом деле скрывает преследование интересов акционеров или каких-то влиятельных участников бизнеса, которые они просто не объявляют, им хочется оставлять их скрытыми, поэтому они выставляют наперёд вот эти деньги.

Р: Не, ну слушай, основная служба всегда, конечно же, заинтересованы стороны, стейкхолдеры, это изначально, посмотри, акционеры. Акционеры вкладывают деньги ради чего? Ну, ради получения прибыли. Но современный список заинтересованных со включает себя и сотрудников компании и соответственно конечно клиентов и семьи сотрудников и местные локальные общины и государства и так далее и это как раз современный подход это балансирование интересов всех заинтересованных сторон. Я преподаватель в университете, большинство студентов, все воспринимают, что основной целью бизнеса это деньги. И очень тяжело с этой мыслью расстаться. Почему? Потому что это такая среда. Что бы мы ни говорили, в России среда ориентирована изначально на это. У нас западный менеджмент преобладает. Поэтому мы отстаем от тенденций. Еще очень важная часть, что современный менеджмент, стандартно, компания, как называется по-английски the company as a growing concern. То есть предприятие как постоянная действующая какая-то сущность. Бизнес настолько неустойчивый, что смысл стоит в том, что как можно быстрее заработать деньги. Никто не работает на долгую перспективу в силу того, что много черных лебедей и вообще нестабильные рынки и так далее и так далее. И вот это противоречие, оно как бы сильно влияет на корпоративную среду и на корпоративную культуру. В Японии все-таки в силу национальных культурных традиций более долговременный подход. Ну и в Китае, в Китае может быть ещё даже дальше. В силу опять-таки истории страны и культуры.

И: Ну да, мы изучаем это сейчас на учёбе по кросс-культурной психологии.Я недавно смотрел интервью длинное, трехчасовое, может быть, знаешь, такого молодежного интервьюера Дудь, Юрий Дудь, он брал интервью интересное.

Р: Мне глубоко неприятно.

И: Ну да, да, да, но вот удивишься, может быть...

Р: Я не видел ни одного полного интервью, какие-то попадались куски, и я понял, что он мне не импонирует. Ну, во-первых, он, если говорить современными терминами, либерал, чтобы сказать хуже. Значит, я не знаю, сделали его иноагентом или нет, не слежу нет но то что может быть он не хороший интервьюер но поскольку у него есть определенная идеологическая подоплека все вопросы идут исходя из этой идеологической подоплеки. А мне она неинтересна. Мне и без людей таких достаточно.

И: Я тоже разделяю это ощущение. Но вот на удивление, я несколько его интервью кусочками смотрел, но вот это единственное, которое я посмотрел полностью, потому что оно реально интересно из-за собеседника. Очень интересный собеседник, который, я не помню, ну как-то по службе кто он, то ли переводчик, то ли кто, но он очень сильно китаист, причем современный, разбирающийся настолько, что он может перечислить сходу там 10-15 китайских провинций, различий в кухонь, культуре, очень интересно было. И там он тоже говорил про долгосрочную ориентацию, как важную особенность, отличающую китайскую культуру от западной и от российской тоже. Очень интересно было.

Р: Ну да, российская очень скоротечная, очень краткосрочная. Это тоже понятно почему может быть к этому еще вернемся если вспомним про компанию рифкой.

И: Вот по долгосрочности интересно кое-что рассказать или ну а по все твое мнение услышать если позволишь несколько вопросов касающийся твоего непосредственно опыта. Скажи, пожалуйста, работаешь ли ты сейчас? И тогда немножко расскажи, что это за компания. Никаких чувствительных моментов и названий не нужно. Просто что это за отрасль, чем занимается компания.

Р: После отрады я работал год в Орле, в бельгийской компании, которая строила новый завод. Я поработал приблизительно год. И сработали с моим руководителем, у меня их было несколько, у меня их было целых три. Значит, директор завода, которому я формально, русский парень, там, моего возраста, может, чуть моложе, вот. Но он такой очень был, что называется, знаешь, это, быстро меняющий ориентацию. И до сих пор работает именно в силу своей гибкости. Хотя я бы сказал это другим словом.

И: Погрубее, да?

Р: Да. И был у меня начальник функциональный. В Бельгии сидел. Пожилой мужик, очень пожилой уже, хороший мужик, но очень консервативный. Любые новые мои идеи он как-то их не воспринимал. А самый главный начальник, вице-президент по России, такой очень расфуфыренный нарцисс. Мужик, конечно, умный, но абсолютно нетерпимый никакому чужому мнению. И я вот между этими целями балансировал и в итоге не смог. Почему? Потому что тут даже не личностные вещи, а чисто профессиональные. И это очень интересно. На самом деле, я этот опыт часто привожу, как преподаватель, и для меня это был формализовывало, было больше ощущения. А тут я сделал формальную вещь, набрал сознание.

И: Извини, пожалуйста, просто чтобы вот этот первый вопрос закрыть и двинуться вот куда ты сейчас ведешь.

Р: Я сейчас постоянно работаю только в университете преподавателем. Бывают концертные новые проекты, но я как раз был в компании, с которой я сотрудничал, и мы разошлись по идеологической причине. Ребята, скажем так, поздебята, когда началось ССО, они себя позиционировали, что они не будут работать с предприятиями, которые работают на военно-коммерческий комплекс. Сказал руководитель о том, что я хочу работать с теми, которые являются моими ценностями. Ну, ценности у него оказались, вывесил на визбуке украинский флаг. Если бы на самом деле профессионально у нас с ним были нормальные отношения, но он сам такую ситуацию вывел, и я не смог с ним работать.

И: А вот эта вот компания, я просто про то, чтобы окружение немножко лучше понять, в котором все происходило или происходит. Вот эта компания, по которой я про завод это какая там была отрасли количество сады и бельгийская?

Р: Компания производства напольных покрытий и ноль ума известная бельгийская компания в этом керамо марат состоит из они купили целую сектор, международная компания, точнее так, это компания, часть большого конгломерата, которая скупает активы по напольным покрытиям по всему миру, не только линолеум, но и это и типа Таркет, типа Керамика и так далее. Вот, соответственно, считается химическая промышленность. Я, кстати, был года 3 или 4 назад на экскурсии в Ярославской области на Шарья, что ли называется, на большом заводе крупнейшего производителя в России по ламинату. Очень интересное производство. Я не так долго работал. Я работал на этапе строительства завода, почти до конца стройки, а на запуске завода я уже не остался.

И: А ты там имел команду операционную в прямом подчинении или занимался только проектной частью?

Р: На этапе строительства, конечно, проект. И у нас было 12 человек руководителей, то есть директора, менеджеры по разным направлениям, которых уже набрали на этапе строительства. У меня было несколько подчиненных. В тот момент я занимался закупками. Закупки и логистика сплачивали. В основном там были на этапе строительство подрядчики. Соответственно, команды именно набирали уже после завершения строительства. Но у меня было два подчиненных. Потом они стали наращиваться потихоньку, до конца. То есть полноценного еще подразделения не было. И моя функция должна была измениться с чистой с точки поставок в широком смысле.

И: Окей.

Р: Хотя для меня, если честно, я это, ну как бы, себя все-таки больше позиционировал уже как, ближе к производству. Хотя вот ради меня взяли на сеплайчейн. Но в принципе я... Мои интересы, они ну в интегрированной цепочке поставок. Я когда пошел на этот завод, закупки были только временной частью, которая должна была расшириться. В общем, это классическая история с матричным управлением, подчин когда лебедь рак и щука я как раз пытался довести профессионально когда меня брали они брания, потому что тебя все время... Не то, что загоняют какие-то рамки. Рамок-то нет. Получается, каждый работает на хочет. И это как раз, если тебе интересно, могу буквально в течение нескольких минут сказать, это на самом деле проблема очень многих предприятий. Просто она была здесь очень явно выражена. То есть когда вообще вырабатывается операционная стратегия одна из ее значимых частей так называемые операционные приоритеты которые исходят из конкурентных измерений заказчиков ну например что заказчики могут искать скорость выполнения заказов надежность выполнения заказов гибкость качество цена стандартных 5 и любая операционная система не компьютер она в ней какие-то более важных хитоми не важно и когда понимаешь, что важно твоему клиенту, то ты, соответственно, и свою систему так выстраиваешь. Вот, значит, и вот как ты думаешь, на этапе строительства завода, какие из вот этих пяти, которые я назвал, более важные? Я сейчас перечисляю не в порядке значимости, просто вот так. Скорость выполнения заказов, надежность поставок, качество, издержка, цена и еще гибкость.

И: Я бы назвал надежность и качество, исходя из близкой мне долгосрочной ориентации, потому что здесь происходит строительство инфраструктуры, которая прослужит долгое время, и от нее зависит операционная успешность.

Р: Ну, это теоретически, а на практике получается, что стройка – это всегда хаос, это всегда непредсказуемость. Поэтому гибкость и скорость – самые главные вещи. Потому что если ты не построишь вовремя, ты деньги не зарабатываешь. Нет, это реально картина, да? У тебя есть срок сдачи, под это многие вещи за заточены с точки зрения поставок оборудования там жесткий waterfall поэтому цена нет понятно что у вечно купать самое дорогое и покупать некачественное но приоритет поэтому не называются приоритеты. Все пять важны, но из них какие-то более важны. И не бывает так, ни в одной компании не бывает так, что все пять были одинаково важны. Так не бывает.Соответственно, вот на этапе строительства, скорость и гибкость. Я работаю, я понимаю, я даже делал опрос среди своих внутренних клиентов, потому что на этот момент у меня были клиенты, мои коллеги, которые отвечали за монтаж, за стройку и так далее. И я исходил из этого и работал. Но оплаты все шли через Бельгию. Понятно почему. Вопрос даже не в том, что они шли через Бельгию, а в том, что платили в лучшем случае раз в неделю. А в худшем раз в две недели. Получается, ты здесь ориентируешься на приоритеты, которые между твоим потребителем, а тебе оплачивают с большой задержкой. И возникает противоположный конфликт.То есть я не могу выполнять те задачи, которые у меня есть, потому что внутренние процессы не изменены под операционный приоритет. Если бы они были в России, я бы изменил. Я не могу изменить то, что в Бельгии. Там был пару раз, спорил. Но у них уже так. Мы так работаем везде. И вот это постоянное... И на тебя сваливается потом... Ты можешь объяснять сколько угодно, что поставщики нашли, поставщики найдены, контракты заключены для опоздания поставки, потому что в том числе и связано с платежами.Там были и другие вещи, но это было настолько явно выпадающее и непонимание полное со стороны руководства. Понятно, что компания устоялась, она работает, но новый завод, под него нужно работать. Если вы поставите задачи, нужно и так операционные деятельности, и так процессы выстраивать. А кто будет менять процессы ради одного завода? Тем более в России.

И: И как в итоге был выстроен процесс, схема принятия решений?

Р: Вот так оно и было выстроено. Постоянные вопросы, почему не успели. Ну и, соответственно, знаешь, когда... Я уже для себя там определил. Когда больше времени занимает доказывать, зачем тратить время? В общем, стали возникать противоречия, которые привели к тому, что мы расстались. Я это понимал через 3-4 месяца после того, как началась работа. Это были не единственные проблемы, были другие. Когда, по сути дела, мы не заставляли дублировать работу бухгалтерии, вести учет всех контрактов, всех поставок и так далее. Потому что так сделано в Бельгии. А ресурсов не особо много на этапе строительства. И доказывать тяжело. Когда я вначале доказывал, что нужен кладовщик, вначале нам кладовщик, у нас пока нет. Оборудование идет, материалы идут, потом не могут найти ничего, что-то пропало.В общем, это такие вещи бытовые. А вот первое, это системная проблема, которая на самом деле очень часто встречается. Я сейчас, когда как консультант работаю, у меня есть уже готовые формы. Первое, что я делаю, все ключевые менеджеры и специалисты должны ответить, поставить рейтинг.

И: Причем считается так по классике, что один из приоритетов должен быть абсолютный лидер. То есть ты себя позиционируешь в каком-то из пяти как абсолютный лидер, два других лучше чем остальные компании но не придет а еще последние два из пяти не хуже чем остальные то есть на уровне стран и соответственно зависимости.

Р: И это кстати знаешь компания сейчас не одна цепочка поставщик цепочки поставок компании множество и они как раз для разных продуктов для разных регионов могут быть разные конфигурации соответственно процессы под каждый сегмент ofов разные.

И: И что еще делает консультант?

Р: Первое, что я делаю, я говорю, поставьте рейтинг 1,2,4,5, не повторяясь. Они говорят, что нам все важно. Да, все важно, но что-то важнее, чем другое. И вот как раз задайте себе вопрос выбора, что будет важнее для вас, скорость или качество. При том, что никто не говорит, что качество не важно. Но все равно, когда ты начинаешь задавать наводящие вопросы, люди приходят, да, скорость важнее, предположим, да, при условии, что качество приемлемое. Им бывает сложно признаться еще в этом. Например, в фармацевтике качество абсолютной приоритет. Поэтому и цепочка поставок медленная. Потому что контроль качества на всех этапах очень существенный.

И: Кстати, у Леши Рыков очень легко компанию, потому что есть конкурентные измерения, те же самые пять штук, только как бы с точки зрения клиента. Что клиенты от вас ждут? Операционные председатели, а как вы работаете на самом деле?

Р: Ты знаешь, во-первых, люди очень часто по-разному понимают, а второе, операционные приоритеты и конкретные измерения другого месопода. Это называется советский, русский бизнес.

И: Ну, не знаю насколько. Я имею в виду, что вот этот разрыв реальности и осознанности, мне кажется, он может быть многим свойственен, потому что это бывает сложно признать, когда ты... Иногда же компания заявляет в маркетинговых компаниях, что у них приоритет, допустим, качество, а по факту начинаешь копать, а там качество на пятом месте.

Р: Ну, вот я был в Красноярске консультантом на большом лицепромышленном комплексе. И они заявляют качество. Каче бы, ну возьмем так широко в смысле цифрализации, да, значит, то есть какие информационные системы есть, какие модернизируются, какие устанавливаются. IT-ландшафт. Ну да, при этом он ответил, что качество – это приоритет. Я говорю, покажите мне систему, QMS-систему для поддержки уровня качества. Он говорит, у нас нет. А как же вы говорите, что у вас это приоритет, а вы никакой системы под это не планируете даже. И он задумал, вы правы. Это значит, что качество не главный приоритет.

И: Но, возможно, еще одна причина, почему так могут заявлять, что это, наверное, да, к российским может иметь отношение, что вообще, что качество в принципе важно, хоть какую-то важность имеет, для них уже достижение.

Р: Нет, ну, когда мы начали раскладывать, что главное, написали главное качество, но никакие системы, например, в фармацевтике есть эти системы для поддержки процесса, так называемого, капа, если слышал. То есть, когда у тебя происходит несоответствие, ты его фиксируешь в системе, и система тебя заставляет идти определенным процессом. Расследование, результаты расследования, карантин и так далее. То есть, это все зашито информационной системой, ты не можешь выйти из этого маршрута. И оно заставляет, во-первых, и тебе архивация всех проблем существует, и принятие решений, которое было для этого, потому что качество аналогируется и министерствам промышленности и торговли, и здравоохранения и так далее. И это обязательно, но это стабилизирует процесс. Поэтому передовые компании, особенно в таких областях, они без этого не работают.

И: Знаешь, еще интересный аспект, он связан с моим собственным исследованием уже магистрским. Вот ты говорил про сопротивление изменениям, то, что иногда называют защитой статус-кво. Можно ли назвать, можно ли то, что ты пытался сделать в перестроении бизнес-процессов, процессов согласования, принятия решений, что это была попытка внедрения инноваций с твоей стороны?

Р: Для меня это, конечно, не инновации. Для организации такой подход вполне инновационный, поскольку, во-первых, ты начинаешь... Да, кстати, чтобы ты понял, я тебе сказал какие операционные приоритеты на этапе строительства а вот я тебе сказал какие операционные приоритеты будут на этапе уже функционирования зубы как тебе ну вообще они должны поменяться вот там как раз то опять это фармацевт нет это было линолеум ну вот там все равно даже линолеум там качество должно явно подняться хотя бы на второе место там самое главное ценой качество совсем другие те же люди которые работали были одни меняется значит это фаза развития предприятия смещается, и это, понимаешь, этим нужно управлять. Это на самотеке не может идти. Это через процессы, через KPI и так далее, и так далее. Вплоть до смены людей.И понятно, что такой подход, подход достаточно инновационный для наших компаний, когда уметь понять операционные приоритеты. Если слишком разноплановая линейка продуктов, то сегментировать и для каждой линейки свои операционные приоритеты и выстраивать процессы разные для разных линейок или для разных синей для разных семей это на самом деле в мире это это это норма у нас это будет считаться инновацией.

И: Да ради бога на самом деле инновации ну по крайней мере знаешь у инновации тоже как у всякого значимого термина очень много определений в социальной психологии, которые я сейчас изучаю, там есть свои определения инноваций, вплоть до того, что инновации могут вызывать даже любые действия, выходящие за рамки должностных инструкций, которые направлены даже на сохранение, например, работоспособности компании, если она борется с неблагоприятными внешними условиями.

Р: Понятно, что все-таки мы говорим о внедрении чего-то, что раньше в этой компании не делалось. Хотя это может быть все в мире делают, но мы этого не делали, для нас это инновации автоматически требуют управления изменениями. Потому что ты меняешь способ организации работы, деятельности. Соответственно, ты меняешь приоритеты, меняешь процессы. Изменение любого процесса – это проект, так или иначе. Проект это, по сути дела, способ управления изменениями. Если мы говорим про изменение деятельности, которое подразумевает под собой изменение отношения людей к деятельности людей, что является самой большой проблемой в управлении изменениями.

И: Зна изменения сколько доля успешных вообще по миру считается цифра доля успешных проектов по правилам?

Р: Ой ты знаешь кстати я недавно смотрел последний отчет так называемый киос репорт киос это аббревиатура за 2020 год и он кажется последние не перестали считать но это был пойти проектом по цифровым проектом суши там по моему успешными признаются треть что ли по моему рамках сроки, бюджета, в рамках достижения необходимой функциональности. Это по максимуму. Конечно, если ты с опозданием делал, но все хорошо сделал, это тоже можно считать, что... Ну проблемный, но достигнутый хотя бы результат. Поэтому тут 8% это те, которые...

И: Все, все лучше. Но если взять... Причем эту цифру можно найти в статье, которая говорит, что эта цифра ниоткуда не взялась, она ее использует, хотя она некорректная.

Р: Но есть и противные публикации, которые это подтверждают. Поэтому я ее использую, сам я не измерял. Я могу тебе прислать ссылку на этот отчет, он, правда, платный, но есть краткая выдержка, выжимка из него. Это реально большая, кропотливая работа проведенная, они просто посчитали их по всем критериям.Я не могу доказать но признаю меня тут еще как бы все равно бы ground технически сказывается я когда речь заходит. Хотя я ничего не признаю. этих изменений и поскольку все постоянно меняется ты как бы строишь модель итогового результата эта модель постоянно меняется на тебе нужно обеспечить сходимость этой модели к нужному к нужной цели к нужный результат и это может позволить тебя отсекать явно не рабочие или опасные варианты изменений. Когда речь заходит о управлении изменениями, то есть где-то я прочитал очень красивую фразу, может быть, сейчас не совсем я ее точно скажу, но что такое управление изменениями? Это переход от существующего состояния в описанное.Ты не только для себя формулируешь, ты формулируешь для всех. А если ты его не сформулировал так, чтобы оно встриалях, то люди забудут, будут понимать по-разному. И в итоге ты сам, может быть, по ходу изменишь свое мнение. Да, изменения могут произойти в видении того, куда ты идешь. Но они должны быть осознаны и тоже сформулированы. Что мы поменяли какую-то... На самом деле мы слово «видение» сказали. Это важнейшая вещь. У разных авторов, скажем так, в стандартах ИСО есть понятие «видение», «миссия» и так далее. Это упрощенная система. А более расширенная, там есть понятие «предназначение», «предвосхищенное будущее, там целый спектр различных понятий, которые нужно формулировать, если ты хочешь достигать той цели, к которой ты идешь, ты должен их формулировать. Не просто формулировать, сколько компаний, у которых на стенках висят разные лозунги. А на деле никто их не знает.Была у меня ситуация, когда консультант работал на первом заводе вертолётов строения. Конкурс Гастева, конкурс производительности не смог его сказать. Директор по кадрам. Значит, все это фикция, если директор по кадрам не может сформулировать. Сформулировать своими словами, какова миссия компании, то все остальные к этому вряд ли вообще знают, что это такое. И, соответственно, как он может это применить в работе, если нет своего понимания.И в многих компаниях, даже хорошая компания, кстати, радиоэлектроника, я работал там консультантом, продвинутые компании. И у них кодекс внутренний написан душой, скажем так, это не отписка. И да, экраны разбросаны по помещениям, по коридорам, но я не видел ни одного мероприятия, которое проходило возле этого экрана, где это написано. Понимаешь? То есть это должно быть, ну как ты приходишь на работу, любое совещание, вот стоим мы стоим возле этого и ссылаемся на эти вещи. То есть не доделано. А как раз это и сцепляет компанию и помогает с точки зрения формирования культуры определенной.

И: А, кстати, управление изменениями, оно подразумевает изменения, какие-то вещи, которые тоже их нужно...

Р: Считается, первый шаг по Джону Коттеру в управлении изменениями — это создание понимания необходимости неотвратимости перемен.

И: Я вот тут хочу, знаешь, еще куда вывести? Как раз есть такая идея у меня, что культура это некая история опять про долгосрочную ориентацию, которая, допустим, тем же азиатским компаниям может быть свойственна, потому что это глубоко вшито, а у нас есть такое какое-то ощущение, что как будто бы культура борется с лидерством, точнее лидерство борется с культурой, когда лидеры узурпируют власть и начинают ломать иногда через колено даже с собой уже созданную культуру в компании, лишь бы добиться чего-то того, что им прямо сейчас захотелось.

Р: Понимаешь, лидерство очень интересная тема и большая. Проблемами лидерства занимаюсь уже много лет. Не бывает серьезной компании без наличия реальных лидеров. Не по названию. Кстати, интересно то, что сейчас в английском языке это предкорректность, когда они везде говорят «companies leadership». Это переводят так на русский язык. На самом деле это руководство компании, но руководство компании и лидеры компании – это не обязательно одно и то же. Есть неформальные лидеры. И поэтому очень много недопониманий.А ты знаешь, что в стандарте ISO второй второй принцип это лидерство руководителя. Причем это по сравнению с версией 2020 года, где он мог делегировать, здесь его личная ответственность за внедрение поддержания системы качества. То есть, очень значимая вещь. Так вот, возвращаясь к Джон Коттеру, тот же, наиболее импонирует его модель, там есть формулировка, что такое лидерство. Умение создавать значимые, драматические изменения, я упрощен, драматические, оно имеет важное значение. И если взять вообще сейчас любую что-то ты никуда не пойдешь бережливое производство проектный менеджмент управление качеством цифровизация везде все равно значит во главе стоит наличие людей которые могут вести поэтому. Поэтому в Советском Союзе после Сталина к лидерству относились сразу к культ личности.На самом-то деле, посмотрим реалии нашей жизни. У нас есть лидер. Как бы мы к нему ни относились, но не признавать того, что за 20-30 лет свою работу он все равно изменил. Хотя понятно, что второй принцип, признавать того что за 20 там к личным где свою работу он сам изменил хотя понятно что там вот 2 2 1 принцип да значит вы посмотрите значит создание то есть создание ощущения необходимости перемен и 2 2 2 создание команды команду созд. Правильно? Третий, это создание видения перемен. Понятно, что он не сам, но без команды.Кстати, в книге Джима Коллинза «От хорошего к великому», если ты не читал, обязательно почитай. Там тоже там тоже пример, что эти лидеры пятого уровня, как они называют, пока они не подбирали правильных людей, они изменения не начинали. Потом начинается распространение, отведение. Для меня лидерство – это просто фундаментально важнейшее. Нет ничего важнее в компании, чем наличие людей, которые готовы лечь на амбразуру.

И: Я здесь с тобой согласен, но у меня как раз здесь немножко нестандартный, в чем-то, может быть, новый подход в части моей темы, изучаемой в социальной психологии и магистратуре. И мне вот здесь интересно твой личный опыт и твои наблюдения за коллегами, может быть, даже иногда после ухода из компании, что с ними происходит, и потом, может быть, там смысл, который ты из этого извлекаешь. Я хочу сказать про команду, я хочу вспомнить про команду они только лидера и ввести такой термин как я не я его придумал 40 лет уже существует американском американской социальной психологии называется сама лидерство это способность человека самому себе задавать направление деятельности к цели которую он в простом обычном случае скорее всего воспринял и разделил, но и также мотивировать самого себя. И вот есть такая идея про то, что вот когда ты говоришь, что лидер это важнейший элемент, но лидер сам по себе не вывозит, ему нужна команда, но вот в команде нужны вот эти вот самолидеры, их иногда еще называют сейчас в бизнесе предпринимателями в компании до предпринимательством в компании и вот если у тебя какие-то истории на эту тему там из своей практике из практики который ты наблюдал компания где работал что вот такие вот предприниматели такие сама лидеры помогают ли они мешают могут ли они ужиться с лидерами? Принимают ли их лидеры или избавляются от них? Вот какая история?

Р: Это очень простой ответ на самом деле. Во-первых, у меня вся жизнь прожила в режиме такого-то. Я даже придумал термин, называется «импульсное лидерство». То есть, лидер не тот, который постоянно давлеет. Хотя бывает, в кризисных ситуациях это может быть, но это не может быть всегда. А что значит импульсный? То есть задает импульс, направление и импульс. Дальше сопровождает в старании и при необходимости, дает новый импульс. Изменить направление или ускорить или что-то еще. Вот, а, кстати, команда, я уже сказал, что это неотъемлемая часть, даже когда мы говорим про управление изменения, второй шаг в создании команды перемен. Конечно же, команды перемен, когда ты в компании что-то делаешь, не значит, что все люди за тобой идут сразу. Ты собираешь ближний клуб. Это люди, их часто называют агентами перемен, миссионерами, евангелистами. И термины используют для этого. А кстати, в управлении знаниями, то есть в теории создания организационного знания, Нанако ввел термин «распределенное лидерство».Это по поводу того, что он сказал «самолидерство», но это в каком-то смысле считается. То есть, руководители, задача задавать направление, я сказал «импульс», но роль среднего менеджмента в создании организационного знания она ключевая и там естественно там там лидеры там того уровня которые реальную работу делают потому что задача руководителя этого как бы создавать культуру и задавать направление термин распределенное лидерство, вот я его принимаю. И для меня лично наличие в компании людей, которые в моей команде, скажем, которые проявляют лидерские качества, это как подробно.Более того, у меня была ситуация смешная. Работал тогда в индустриальной компании. Большая компания. Мы брали на работу специалиста по таможенному оформлению. Как бы устроился в армии, ну, бывший военный. Красивый, стройный такой. Есть вопрос, который я задаю всегда на собеседовании. Какое твое самое большое достижение в жизни? Интересно, что сказать. Настолько не билось с его имиджем. И он... Ну, я жду, я все-таки жду. Ну, хоть что-то пусть. И он... Лицо посветило. Я женился!Понимаешь? Ну... Там огромная личная сложность для него была в этом скрыта, целый путь был за этим, который для него реально могло быть достижением. Ну, ты же на работу пришел устраиваться, понимаешь? То есть, чтобы мог придумать что угодно, да? Вот, значит, но он, ну, он не разочаровал. Хотя работник был неплохой, но не лидер.

И: А, кстати, интересно, как бы ты ответил на этот вопрос сейчас сам про достижения?

Р: Есть у меня естественно... То, что ты сам субъективно воспринимаешь как самое значимое на данный момент. Как самое значимое? На самом деле их несколько и они очень разноплановые. Я, естественно, отношу это к своей профессиональной деятельности. Не к тому, что не женился и не развелся.

И: Не развелся, да, достижение.

Р: Нет, я развелся. Это тоже можно достижение считать. Каждый по-своему. Каждый же считает по-своему.Это была такая ситуация. Еще в советское время анкету читаю. Участие в выборных органах. Вопрос. И кандидат пишет. Участвовал в выборах президента России. А, так было другое. Автобиография фамилия имя отчество год рождения разведем вот для него первое слово было разведет достижение у меня на самом деле конечно работал отраве не было достижением.А работа, когда мне пришлось воевать с таможенной мафией и, по сути дела, изменить законодательство, вывести компанию из серьезного кризиса, а это требовало не только работы вовне, но и большевикской работы. На что мне было написано в оценке деятельности за год? Значит, ускорил время того же управления с двух недель до трех дней. Значит, там, сплотил коллектив и так далее. А в конце испортил отношения с коллегами и поставил под угрозу существование предприятия.

И: И это все ты? Страшный человек.

Р: Потому что я начал воевать с таможней. Причем, мне пытались остановить, я был настолько тогда вовлечен в это уже лично, что меня нельзя было остановить. Меня остановили, только к умру меня уволили.

И: Но это реально, это не шутка. Но в итоге удалось, то есть у твоей деятельности были плоды.

Р: Да, конечно. И риск компания отвела от себя. Риски были большие, вплоть до попытки поухушения. И я был настолько переутоплил там были много много проблем да еще во первых меня возили в какой-то момент весь мозга бехтерева и в питере делали 10 сеансов и кромадинового действия на мозг и за перегрузки и не говоря о том что у меня была клиника мне было клиническая смерть а я и остановка сердца скажем так разные трактовки есть причем это не было ни в больнице остановка сердца и я сбоку поделать повидался не реально реально я бы уже увидел веру. Душа отлетала и вернулась.

И: Мне кажется, ты рассказывал про этот опыт при встрече, но я не очень помню.

Р: Ну, сейчас не буду говорить сильно, это был завод здесь в Москве, Карачаровский механический завод, старый советский завод, который... Я был зам. генерального директора в директора по операционной деятельности. У меня в подчинении было два человека. Сначала один был менеджер по качеству, потом взяли мне в помощь еще одного парня. У меня не было подчиненных практически. Я инициировал проекты. Я несу директору на подпись приказа проекте, указываю цель проекта, кто у меня подчиненный в этом проекте, а это все директора по направлению.Производство, главный инженер и так далее. То есть, по сути дела, я свои полномочия реализовывал не через дежурственные инструкции, а через проекты. И я вел одновременно около 30 проектов, которые были...Это была трансформация предприятия. Переход, если там в разных плоскостях, если чисто производственно, переход от модели массового производства... Не так, не так. Там было мелкосерийное производство на модель так называемой массовой кастомизации. Очень интересная была тема. Мне удалось много чего сделать, но я стал опять-таки, из-за проблем матричного управления, когда меня направили туда акционеры завода, подчинялся я директору. А контролер у меня инвестиционный директор, который работал с акционерами. И когда я пришел туда, в головную компанию финансовую, я сказал, что завод можно поднять, но нужно изменить KPI. Предложил систему KPI. Значит, я сказал, не говорите директору, что это меня. Ну, то есть я должен пойти в головную компанию. Потому что с директором у меня были хоть и нормальные отношения, но вряд ли бы он что-то стал менять. Кто-то проболтался о том, что я, значит, пришел. Хотя и то, что я пошел, меня вызвали, я пришел и... Ну, я не знаю, что это за директор, но я не знаю, что это за директор. Я не знаю, что это за директор. Я не знаю, что это за директор. Я не знаю, что это за директор. Я не знаю, что это за директор. Я не знаю, что это за директор. Я не знаю, что это за директор. Я не знаю, что это за директор. Я не знаю, что это за директор. Я не знаю, что это за директор. Я не знаю, что это за директор. Я не знаю, что-то стал менять. Кто-то проболтался о том, что я пришел. Хотя и то, что я пошел, меня вызвали. Я пришел и делал деклад по своей деятельности за полтора года, почти два. Сказал, что много чего сделано, но чтобы двигаться дальше... Как раз это вопрос операционных приоритетов был в том числе. Это вопрос операционных приоритетов был в том числе. Когда я начал измерять уровень сервиса, уровень сервиса был 25-30%.Но я никто не измерял. Понимаешь? Конечно, завод был полубанкрот, точнее, он был старый советский завод, его сохранили, и он начал зарабатывать деньги но для того чтобы двигаться дальше нужно было изменить то как его измеряют потому что получается что все операционные приоритеты которые были это чисто корректируясь на деньги я изменил систему управления то есть систему производственную систему, которая требует других.В общем у меня как раз начался кризис 2014 года, Крым наш и так далее, и проекции свернули многие, многие заказы шли через муниципальные власти и так далее. Там была проблема с финансированием и мои операции закрыли. В общем, я шел в юридику. Это тоже профессиональное достижение именно с точки зрения операционной деятельности, как моей основной функции.

И: Спасибо, у нас время подходит к концу.Я тебе задам заключающий вопрос в интервью, потом остановлю запись, если захочешь, там еще сколько-то пообщаемся или прекратим. последний вопрос про вот того что это значит для тебя когда ты говоришь о ты ставишь ты ставил себе очень высокие цели добивался определенных результатов а где-то их не удавалось добиться ты говорил о том что компании предпочитали сильным революциям скорее избавиться от революционера тебя и что это для тебя значит какой ты этому придаешь смысл вот эти невероятные успехи и ценою чуть ли не жизни но здоровье точно. И то, что не удавалось сделать.Какое это имеет для тебя смысла и значения в твоей карьере, в твоей жизни?

Р: Когда-то для меня моя личная идея – это творчество. Когда-то у меня какие-то компании, где я работал, делали оценку 360 градусов, деловые игры. Мне в учение написали психологи. Четыре психолога наблюдали за нашей деятельностью. Писали, что мне лучше использовать всего в деятельности или в проектах, которые требуют принятия нестандартных решений. Это было в начале 2001 года. Для меня это было откровение, если честно. И оно многое поставило на места. То есть, и в компании, которая проработала 8 лет, у меня было 6есть назначений, причем я поднимал какое-то направление, устраивал процессы, меня переводили на новые. И я тогда задумывался, скорее всего, я более эффективен был не на уровне поддержания стабильных процессов, а на уровне смены парадигм, скажем так, серверных изменений. И я, когда это понял, я стал этим пользоваться. То есть я уже искал работу, которая, по крайней мере, меня уже в это направление вело. Там много было разных графиков, запросников. И там один из запросников, или один из графиков, там континуум culture fitter, culture breaker. То есть человек, который встраивается в культуру, и человек, который ломает у меня почти максимальный балл куча брейк хотя нужно признать что в этот момент было при этом очень высокая адаптивность вот как раз кризисный да значит я получаю который там ломал систем вот но высокая адаптивность говорила о том, что я в принципе могу и быть на этом континууме где-то ближе. Но по сути дела вся моя деятельность, даже когда это не было таким изменение культуру, изменение статуса культуры. Это моя особенность, наверное.Она связана с несколькими вещами. Во-первых, когда ты знаешь... Я сейчас преподаю бенчмаркинг. Бенчмаркинг — это лучшие практики. Я занимаюсь изучением лучших практик для поднятия предприятия до мирового уровня уже 20 лет, и во многих отраслях или сферах деятельности я знаю, что является лучшей практикой. Если я вижу, что этого нет, не делается, как я могу соглашаться с тем, чтобы так работало? Естественно, я пытаюсь учить, внедрять, изменять. Понятно, что… Есть такая хорошая поговорка: люди любят те перемены, которые совершают сами. Если бы я был руководителем предприятия, у меня было бы больше возможностей с точки зрения продвижения. Но часто, очень часто, в большинстве случаев, как раз руководители компаний были основными препятствиями. Например, перед тем как я поехал в Отраду, работая в Орле в \*Sanofi\*, у меня было, опять-таки, матричное производство. Я отвечал за основной KPI — это время производственных циклов. Хотя я сам за производство не отвечал, но общий KPI, как директор по цепочке, я контролировал. И выяснилось, что мы были сертифицированы по GMP (это фармацевтические стандарты), нас контролировали и так далее. Но отсутствие ISO 9001 заставляло нас каждую партию везти в Москву в лабораторию для анализа. А это как минимум полторы-две недели, соответственно, увеличивало продолжительность цикла. Достаточно было сертифицироваться по ISO, чтобы не нужно было этого делать. У нас уже была система менеджмента качества, потому что GMP у нас работал. Эти вещи хоть и называются по-разному, но на 75% совпадают. Может быть, документация еще дополнительная. Я начал убеждать директора, что мы выполним наш KPI, ускорим его значительно. Но он как-то… Ну, наш советский, совковый, я бы сказал. Потом мне пальцем покачивает: «Ты что, не понимаешь?» Он мне написал: «Мы этого делать не будем». Я спрашиваю: «Почему?» — «Ты что, не понимаешь?» Ну, забили, значит. Он меня вызывал и настаивал на том, чтобы мы не выполняли этот проект. Я даже создал группу, проект, но директор завода фактически препятствовал этому. Хотя это была его ответственность. Здесь как раз возникает конфликт между операционной деятельностью и прорывными, изменяющими культуру проектами. Но в данном случае не было никаких изменений. Это был исключительно проект по внедрению ISO. Не нужно было менять процессы, нужно было просто подготовить документацию, пригласить компанию и получить сертификат. Потому что большей частью мы уже соответствовали этому. Даже изменений больших не было. Я уже не знаю, какими мотивами он руководствовался, но человек был не очень порядочный. Хотя это не важно. Просто к слову. Сейчас я преподаю в университете. Меня взяли туда после того, как в \*РТУ МИРЭА\* (Российский технологический университет) появилась кафедра современных технологий управления. Это объединение нескольких университетов, которые существовали еще в советское время. Огромный университет, несколько кампусов, и там есть эта кафедра. Она не профильная для университета, но поскольку люди платят деньги, соответственно, там есть какие-то бюджетные места, но их мало. Так вот, я перевел свод знаний в область управления бизнес-процессами. Это как Библия. Управление бизнес-процессами — очень развивающаяся тема. Несколько лет назад появился профстандарт. Это ассоциация профессионалов управления, с которой я сотрудничаю. Они разработали этот стандарт, и теперь появились официальные требования. Поэтому университеты начали вводить эту специальность в свои программы. И я оказался на волне интереса к этой теме, потому что именно я перевел этот свод знаний. Конечно, я разбирался в этом и до того, но, наверное, я единственный человек, который прочитал эту книгу от начала до конца не один раз, поскольку переводил. Меня взяли в этот университет. С этого года основная специальность — управление бизнес-процессами. До этого были управление проектами, управление качеством, менеджмент, а теперь основное направление — именно управление бизнес-процессами. Завкафедрой там хороший человек, молодой, лет 40, Дмитрий Юрьевич. Я ему говорю: «Вы говорили про видение, оно и тут присутствует. Мы учим, что компания должна сформулировать свою миссию, чтобы процессы соответствовали стратегии». Но вот мы теперь преподаем только бизнес-процессы. Какая миссия у нашей кафедры? Может быть, мы единственная кафедра в России, которая полностью посвящена этой теме. Но на деле мы не формулируем это так, хотя студентов учим, что это важно. Почему у нас нет формулировки? Например: «Мы хотим быть лучшей кафедрой по управлению бизнес-процессами в России». Но он как-то… «Мы не профильная кафедра, не профильный институт, наш сектор не особо любят…» Я не хочу, чтобы нас слишком выделяли. Но его запал, конечно, к тушению Петра.

И: Андрей, спасибо большое! Я остановлю запись на этом. Наша официальная часть интервью завершена.