

Чиним не сбавляя оборотов 2004 ГОД

Три месяца я присматривался к ситуации, ездил «в поля», проводил долгие вечера в разговорах с людьми из отдела. Новый год проскочил незамеченным, дела в компании (пока что!) шли своим привычным чередом: народ мог только догадываться, какие планы я вынашиваю, аккумулируя наблюдения, результаты бесед с региональщиками, собственные соображения и идеи, которые призваны были перевернуть тут все с ног на голову! Ежедневник пух с каждым днем все больше и больше. Скоро стало понятно, что пора все это обнародовать, предъявить новым коллегам, посмотреть на их реакцию и начать действовать.

Да, самое большое поле для улучшения ситуации было в области оргструктуры. Проанализировав пошагово, что и как именно необходимо менять, я понял, что в одиночку не справлюсь. Особенно это касалось построения системы тренингов. Понимая, что подобной системы нет ни в каком виде, более того, нет понимания, как это сделать, я решил, что мне в команду нужен человек для работы с командой внутри нее самой. Немного провозившись с «продажей» этой идеи руководству, я сразу же кинулся на поиски такого человека. Позицию мы назвали «Менеджер по развитию отдела продаж» (на английском она звучала Sales Organization Development Manager).

Вот что сделало возможным внедрение этой позиции — описание того, что конкретно этот человек будет делать и за что отвечать.

Искали мы недолго и довольно продуктивно. Один парень мне запомнился больше других: во-первых, потому что он был длинноволос, а во-вторых, он сразу предложил перейти на «ты». Неожиданно, но сославшись на культуру общения на «ты» в той компании, из которой он пришел, предложил перенести этот положительный опыт. Я был открыт, и после довольно продуктивного интервью и сделанной Андреем качественной презентации о том, что нужно делать и какие он видит первые шаги на новой работе, мы вместе с коллегой-кадровиком приняли решение его взять. Структурно эта задача, конечно, должна быть возложена на отдел кадров, но, учитывая размер организации, ее растущий штат и количество задач, которые необходимо решить, одним из первых, самых важных и ключевых шагов на пути к успеху было внедрение именно этой позиции. Ну и, конечно, немаловажную роль играет в этом сам человек: очень важно, чтобы он/она были из среды продаж, чтобы понимать, как все устроено в отделе и на какие рычаги предстоит давить.

Андрей Глыба

Позиция: менеджер по развитию организации (с апреля 2004 года).

Личность: индивидуальность – именно так можно охарактеризовать Андрию. Все в нем сугубо индивидуально. Начиная от длины его волос до методов его работы. Рудаха-парень, который поддержит, но только если попросят, не идет на конфликт. Никогда ни с кем не спорит. Создал систему тренингов в «Блондопф» с нуля. Внес очень большой вклад в команду. Главный организатор всех конференций отдела продаж, получает от этого огромное удовольствие. Придумал фестиваль «Платиновый

Фердинанд» – феерический вечер на конференции отдела продаж в марте 2007 года в Египте. Трансформация заключалась в осознании «звездного имиджа», который заполнял много его пространства и мешал быть «ближе к народу». Полученная обратная связь в тренинге от коллег и от тренера серьезно «сдвинула» Андрия в сторону гораздо большей эффективности. В результате запустил еще ряд важных и ценных программ.

История: это была первая позиция, которую я ввел, считая, что вначале мне нужен помощник в создании системы

обучения и развития команды. На начальном этапе не было и намеков на создание суперкоманды – не хватало самых простых вещей. Вроде системы и календаря тренингов и системы оценки профессионального уровня. Главными его задачами на начальном этапе были обозначены создание системы обучения

для торговых представителей и «фокусикация всей страны» – проект по пересадке людей с отечественных авто на «форды-фокус». Сергей довольно рьяно взялся за работу, уже через два месяца пошли первые тренинги, а в 2005-м мы начали пересаживать людей на «форды».

Первая моя встреча с Андреем на его новом рабочем месте произошла спустя три недели после собеседования, и мы приступили к внимательному обсуждению списка вопросов, которые ему предстояло решать в первую очередь. Всегда важно в самом начале определиться вместе с человеком, чего ты от него ждешь на этой работе, чтобы избежать лишней, неэффективной активности и дальнейшего взаимного разочарования. Меня научили такие сессии называть «Оценкой ожиданий», когда в дружелюбной манере менеджер рассказывает, чего он ждет от своего коллеги. Вот как выглядел мой список «ожиданий» от Андрея:

Понимание организации, структуры. Андрей пришел из другой компании, рынка и организации. Поэтому было крайне важно вначале потратить достаточно времени на понимание всех механизмов деятельности — как внутри компании, так и ее внешней деятельности. Я попросил его съездить и «в поля», и обязательно в регионы, чтобы почувствовать полностью, как живет наш «организм», и увидеть другие области для улучшения, помимо тех, на которые я указываю сам.

Исследование «духа организации». Проведение качественного исследования в отделе продаж. Учитывая, что не со всеми людьми возможно поговорить (80 менеджеров, разбросанных по всей стране, а Андрей один!), я хотел сделать первый «замер температуры» в отделе — что люди думают, чего им не хватает, что они хотели бы улучшить. У меня были кое-какие наработки похожих исследований моих в организации, и я горел желанием опробовать эти методики

в деле. Мне всегда представлялось делом первостепенной важности именно то, как и что люди думают о своем месте работы — мне важно всегда быть в курсе состояния настроения команды. Мы решили провести такой опрос: возможно, он даст нам еще несколько тем для размышления.

Вот некоторые результаты, которые довольно быстро очертили дополнительный пласт работы для нас и помогли лучше сфокусироваться на нашем пути:

Полностью согласен	14%
Согласен	21%
Абсолютно не согласен	30%
Затрудняюсь ответить	35%

Мой непосредственный руководитель постоянно пытается сократить объем моей работы за счет уменьшения количества второстепенных заданий.

Еще одно подтверждение, что много есть лишней и ненужной работы и, видимо, нет четкой и понятной системы, кто и что делает. Наличие более 50% несогласных или затруднившихся ответить свидетельствует

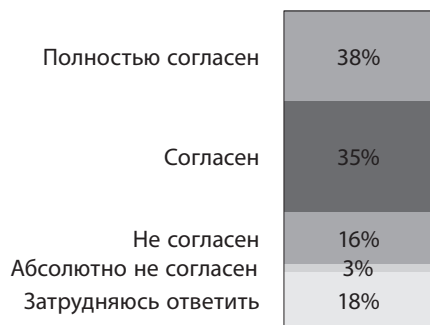
о том, что людей перегружают в основном второстепенными делами («Наверняка отчетами», — тут же подумалось мне.)

Полностью согласен	26%
Согласен	39%
Абсолютно не согласен	1%
Затрудняюсь ответить	34%

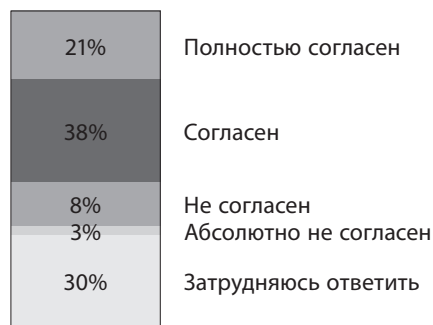
Мои способности, стиль работы и моя точка зрения высоко ценятся моим менеджером.

Да, вот оно: связка «менеджер — подчиненный» носит односторонний характер: я говорю, а ты слушаешь. Что не один раз было мною замечено в полях. И вот вам еще одно подтверждение.

В целом моя работа позволяет мне полностью реализоваться:



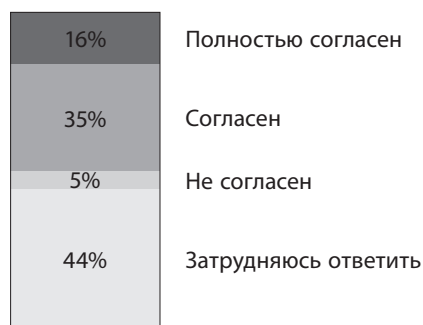
Мы поощряем работников, создающих инновационные идеи и подходы:



Не самая лучшая ситуация, когда люди не могут делать все, на что способны и к чему стремятся. Мне думалось, что это, конечно же, менеджерская проблема — отсутствие поощрения инициативы и использования возможностей людей на полную катушку. Хуже другое — когда люди не хотят реализовываться, а механически выполняют свою работу. С этим гораздо сложнее работать. Так что наш случай все еще подлежал реанимации.

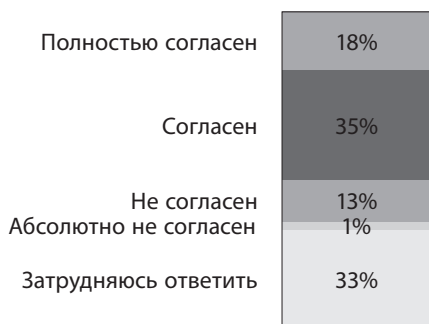
Мой ЛМ доводит до сведения высшего руководства успехи своих подчиненных.*

Тоже «менеджерский» недочет. Очень важная часть работы с людьми, мощнейший способ их мотивации — делиться успехами с руководством. Я действительно вначале не видел практически ни одного письма из регионов с указанием той или иной победы в той или иной области. Связь была односторонней — только на прием.

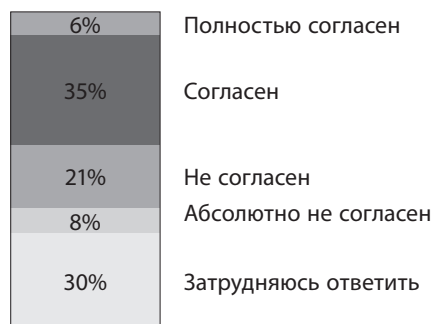


* ЛМ — линейный менеджер, прямой руководитель.

Я доволен предоставленными мне возможностями развития карьеры в компании «Блондкопф»:

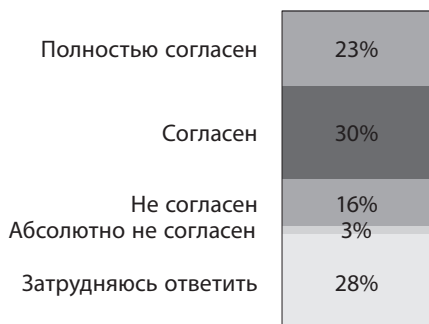


Мой ЛМ обсуждает со мной реальные возможности моего карьерного развития в «Блондкопф»:

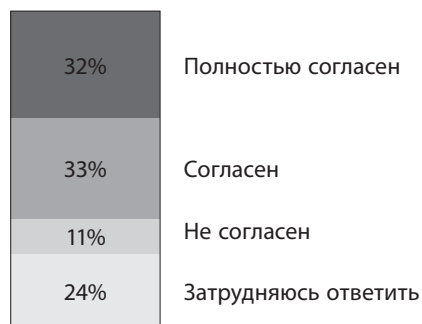


Честно говоря, сложно было ожидать другой картины: во-первых, карьерные перспективы мало кто вообще себе представлял, да и брали на работу на менеджерские позиции практически на 100% людей извне. Крайне редко вакансии заполнялась кандидатом изнутри, «своим», это скорее было исключением из правил.

Мой ЛМ обсуждает со мной отдельные шаги, которые помогут мне добиться успеха в компании:



Мой ЛМ дает объективную оценку моих сильных и слабых сторон:



В отделе не была продумана система оценки работы персонала, что и показал наглядно этот опрос. В организацию предстояло внедрить крайне важный элемент — систему оценки работы людей на всех направлениях.

Я удовлетворен количеством тренингов, в которых я принял участие за последний один-два года.

Системы тренингов не существовало, а «согласными» или «полностью согласными», думаю, были несколько менеджеров из московского офиса. Остальная часть команды не была охвачена никак.

9%	Полностью согласен
24%	Согласен
42%	Не согласен
10%	Абсолютно не согласен
16%	Затрудняюсь ответить

Принимая во внимание рыночные условия, я считаю, что моя работа оплачивается достойно.

60% людей не были довольны зарплатой. Понятно, что денег народу, как правило, хочется больше, чем он имеет, но все же, на мой взгляд, 60% недовольных — это перебор. И этим, ясное дело, необходимо было заняться, но тут Андрею было не справиться — надо анализировать рынок и понимать, объективно ли мы мало платим.

9%	Полностью согласен
30%	Согласен
30%	Не согласен
6%	Абсолютно не согласен
25%	Затрудняюсь ответить

Цели, сформулированные в результате анализа

- *Повышение уровня компетенции в организации.* Тренинги и развитие. Это первое, что надо было сделать, как говорится, «вчерась». Людей необходимо учить, уровень в организации довольно

низкий, и винить, кроме как самих себя, нам было некого. Мы говорили, что тренинги нужно делать не точечными, а системными. Система должна быть понятной, простой и отвечающей нашим нуждам, покрывать все уровни в организации, от торговых представителей до руководителей отделов.

- *Система карьерного развития* («карьерный гид», «лучшие люди»). В организации отсутствовала как таковая система карьерного развития. Никто не знал, кем он может стать, какую позицию занять и что для этого нужно сделать. Более того, такого запроса даже практически и не поступало ни от кого. 99% всех вакансий заполнялось внешними людьми, пришедшими из других компаний. Я видел в этом большую проблему. Организация должна уметь самогенерироваться — то есть «производить» свои кадры самостоятельно; в связи с ростом, расширением бизнеса появляется все больше и больше потребностей в менеджерах. Я считал, что 95–99% менеджерских вакансий могли быть закрыты своими же людьми. Для этого необходимо построить систему, которая будет давать возможность людям расти и развиваться.
- *Внедрение системы оценки работы*. Еще одна грань успешной и развивающейся организации — система оценки, оценки результатов работы. Для того чтобы человек развивался, ему необходимо давать обратную связь — в нашем случае менеджеру по прошествии года, да, впрочем, любому сотруднику, важно поговорить со своим подчиненным и оценить, как он сработал, что получилось, а что нет; в чем человек преуспел, что является его сильными сторонами, а что необходимо улучшать. И эту затею непросто осуществить, не имея системы координат — определенных оценочных критериев навыков, компетенций. Очень серьезная и большая работа, которая должна была всего лишь зародиться в первый год и превратиться во что-то рабочее уже в 2005 году.

— *Проект «сФокусируйся!»*. Это очень серьезный проект. Люди в отделе продаж должны ездить на автомобилях. Для них это такой же инструмент, как для бухгалтера — калькулятор. Отдел продаж постоянно находится «в полях», у заказчиков — люди постоянно передвигаются. В компании на момент моего прихода было три уровня сотрудников и, соответственно, три способа автообеспечения:

1. Групп-менеджеры (мои непосредственные подчиненные) — на «фордах-фокус».
2. КАМы, РСМы (менеджеры) — на «ладах».
3. Торговые представители — на своих машинах, а компания компенсировала им расходы по использованию их автотранспорта.

Я не мог себе представить успешного торгового представителя, приезжающего на важнейшие переговоры на пятнадцатилетней давности машине, или РСМа, беседующего с дистрибьютором о годовом контракте и застрявшего на дороге из-за поломки его «лады». Я поставил нам с Андреем задачу в двухлетний срок пересадить всех сотрудников на приличные автомобили. Мне более чем хватало внутренней уверенности, что это осуществимо, но важно было правильно представить этот проект.

Во-первых, «форд» лучше/экономичнее «лады». Во-вторых, машины нужны всем, включая торговых представителей.

С большими боями мы задвинули эту идею руководству и с великой радостью донесли до команды. Народ пришел в восторг, и данное решение нашло очень серьезный резонанс в умах и сознании команды. Все было просто счастливы! Особенно я, конечно же.

— *Создание системы признания и поощрения*. Важным элементом создания особого духа в организации являются нематериальные вознаграждения — и я попросил Андрея подумать о разработке

системы признания и поощрения лучших сотрудников в каждом подразделении и последующем награждении на ежегодных конференциях.

- *Разработка стратегического плана действий функции/подраздела.* В целом, учитывая новизну направления, нужно было составить стратегический план действия в области организационного развития и не забыть ни одну деталь из того, что мы обсуждали. Было видно, что Андрею понравился объем, а главное — масштаб работ, и он рьяно взялся за их воплощение в жизнь.

Андрей Глыба. Прямая речь:

Как все начиналось для меня

История взаимоотношений в «Блондкопф» началась со звонка «охотника за головами», вернее «охотницы», в декабре 2003 года. Милым голосом она поинтересовалась, а не ищу ли я чего-то нового по работе, может быть, мне наскучило работать на прежнем месте, и она готова встретиться, чтобы поговорить о должности «менеджер по развитию организации» в «одной из крупных западных компаний». Через несколько дней мы мило беседовали в одном из многочисленных офисов на Тверской, где в общих словах мне обрисовали, чем надо будет заниматься в предлагаемой должности. На традиционный вопрос «интересно?» я ответил «да, интересно», хотя мало еще понимал, чем придется заниматься в недалеком будущем. Через две недели мне назначили собеседование с менеджером по персоналу «Блондкопф». Тогда я впервые пересек порог здания, в котором мне еще предстояло понять и пережить столько эмоций и ощущений.

В назначенный день и час я сидел в одной из переговорных, знакомился, так сказать, с обстановкой вместе с тем самым менеджером по персоналу. Оказалось, что проблем (нет, не так — областей для развития!) больше, чем можно себе было предположить: машина набора персонала работала на полную мощность, люди менялись один за другим. Причем набирали на любую должность, начиная от торгового представителя и заканчивая менеджерами по продажам. Сам факт моего найма уже являлся доказательством того, что система карьерного роста в компании не работает, так как гораздо эффективнее было бы взять менеджера по развитию организации отдела продаж изнутри. Еще один факт: системы обучения не было. Никакой. Ну, то есть совсем не было. Иногда проводились какие-то тренинги, но происходило это от случая к случаю и для всех сразу. В общем, не самая обычная ситуация для одной из крупнейших западных компаний. «Что вы думаете по этому поводу?» — мило

спросила меня менеджер по персоналу. «Полная ж...» — подумал я, но вслух сказал: «Ну что ж, есть где поработать, и вот мои предложения...» Час беседы пролетел в разговорах, во время которых моя собеседница не давала никак и ничем понять, нравятся ли они ей или нет.

Коротко: на первой встрече мне дали понять текущее положение дел и предложили сделать презентацию через две недели перед «директором по продажам г-ном Синякиным». Та же самая «охотница за головами» предупредила меня, что а) г-н Синякин — звезда, б) он пришел в «Блондкопф» не так давно из М&Б, в) именно он является инициатором всех перемен, которые уже происходят или будут происходить в «Блондкопф». Тем интереснее! В назначенный день и час я сидел в приемной и ждал «экзаменаторов». А вот и Синякин — молодой парень с низким голосом и внимательным взглядом из-под густых бровей. Вторым экзаменатором была теперь уже знакомая мне менеджер по персоналу, которая сменила тактику. Или мне показалось, что сменила. Но у меня было ощущение, что она была на моей стороне в этой встрече и «продавала» меня г-ну Синякину. Полчаса презентации, вопросы-ответы, ваши ожидания по зарплате и пакету, спасибо, мы вам позвоним.

ОК, позвоните, как будет время. Потом была встреча с генеральным директором, и вскоре я уехал по работе в Новосибирск, где меня и застал звонок, сообщивший о том, что я принят на работу и хорошо бы приехать и подписать договор о найме. Через два месяца (это время ушло на передачу дел и недельный отпуск) я приступил к работе

в новой должности в новой для себя компании. Теория становилась практикой, необходимо было переходить к конкретным делам в развитии организации. Что ж, приступим...

Система тренингов — как она создавалась, первый вариант и дальнейшая эволюция

Это была наиболее простая и понятная часть из всего, что надо было сделать в «Блондкопф». Тем более что никакой системы до этого не было и можно было создать все, что нужно для развития профессиональных компетенций людей из отдела продаж, с нуля. После определения списка этих самых компетенций и целевых групп началась работа по созданию тренингов. Кроме того, надо было найти тренеров, которые подходили бы нам по человеческим и профессиональным качествам (та еще работа, иногда руки просто опускались от отчаяния). Однако все разрешилось успешно, были созданы и программы, и тренеры нашли, и в июле 2004 года провели первый тренинг «Навыки продаж-1» из зарождавшейся системы обучения. Некоторые моменты, связанные с его проведением, сейчас воспринимаются с улыбкой: на тренинге хотели присутствовать все сразу, и никакие аргументы по поводу того, что эффективнее обучаться в группе на 12 человек, не работали. Были обиды (почему его/ее пригласили, а меня нет), угрозы (вы меня не обучаете, как я могу после этого продавать) и пр. Мне было важно провести первый тренинг до конференции отдела продаж, рассказ о которой будет позже. Ощущения очень необычные — я понимал, что вот оно,

заработало на новом месте просто из ничего. Не было тренингов, а теперь есть. Круто! Шло время, и через полгода в нашей системе было уже семь программ, каждый сотрудник прошел минимум по тренингу. Приглашение на тренинги стало обычным

делом, люди приезжали в Москву, чтобы научиться навыкам продаж, переговорам и пр. Обучение в компании набирало ход. В дальнейшем мы распространили свою систему обучения и на компании-дистрибьюторы.

Эволюция системы. Революции — нет, эволюции — да

«Запуганный все-таки народ», — подумал я, когда в очередной раз мне кто-то сказал, что «только не надо делать резких шагов и выдумывать всякие тут революции. У нас здесь все по-другому, и не надо резких движений». Сначала мне об этом сказал Маттеус Хортиц чуть ли не в первую нашу с ним встречу, потом Доминика несколько раз повторила и еще не раз передала через Хортица: «Только скажи Олегу, чтобы не устраивал переворотов».

«Но как тут не делать резких движений?» — всегда задавал я себе один и тот же вопрос. Тут ведь столько всего надо переделывать и перестраивать...

С другой стороны, зачем мне это сопротивление, думал я. Ни к чему. Ведь, по сути дела, самая важная вещь — это то, что ты сделаешь, а не то, как ты это назовешь. Нарисовав слово «революция», я кручу его и верчу, пытаюсь понять, как еще можно это все обозвать, и вдруг вижу, что, поменяв всего пару букв, можно получить совершенно безобидное слово «эволюция», которая сразу же расслабляет руководство и придает всем моим действиям позитивный оттенок.

Осталось только соответствующим образом все представить Доминике и Хортицу. Как раз намечается ее визит в середине февраля, и я сразу начинаю готовиться.

А эволюционировать есть чему. Это касается в первую очередь системы дистрибуции, а во вторую — отдела продаж.

Преобразования в дистрибьюторской модели заключались в тот момент в создании выделенных подразделов внутри отдела продаж — переключение всего внимания (фокуса) с продаж от дистрибьюторов на торговлю.

Олег Синякин. Прямая речь:

Господин Хортиц — это чуть ли не первое, что я услышал в общении с топ-менеджерами из компании, и мне немного резануло слух, но именно так и обращались к этому человеку. Раздражение прошло сразу после первой встречи. Еще на интервью господин Хортиц мне активно понравился своей открытостью, харизматичностью и верой в команду. Именно он тогда мне и сказал, что является приверженцем командной работы и всегда делает так, чтобы все оставались довольны и не было никаких конфликтов.

Маттеус Бронислав Хортиц — человек с очень интересной судьбой: хорват по происхождению, имеющий австралийское гражданство (прожил там 10 лет), но большую часть жизни провел в Германии, сначала работая в фармацевтической компании, а затем перейдя в «Блондкопф». В 2006 году ему исполнилось 62, и в том же году у него родилась двойня (всего у него шесть детей, старшему — 32). Человек феноменальной судьбы и очень яркой жизни. Энтузиаст и жизнелюб, всегда умеющий и хорошо поработать, и хорошо отдохнуть.

В 1994 году ему предложили поехать в Россию, и он практически сразу согласился. Собственно, он был отцом всего бизнеса «Блондкопф» в России, именно ему принадлежит этап становления компании с двух-

трех человек до мощного бизнеса с несколькими сотнями сотрудников.

Важнейшим его качеством как руководителя была ориентация на людей. Менеджеры, на мой взгляд, делятся на «народоцентрированных» (ориентированных на людей) и «бизнесцентрированных» (ориентированных в первую очередь на бизнес), и из этих двух мне всегда импонировали «народоцентрики»; к этому типу менеджеров я склонен относить и себя.

Все те перемены, которые я произвел в компании, не могли состояться без поддержки этого человека. Маттеус дал мне беспрецедентный уровень свободы в обмен на... результат! Он поверил в меня и в мои преобразования и всегда стоял на моей стороне. Не всегда все, что я хотел сотворить, воспринималось легко и спокойно: иногда предлагаемое нововведение вызывало сопротивление (у штаб-квартиры, коллег в других отделах), но Маттеус, выслушав меня, всегда оказывал необходимую поддержку.

Мне кажется, идеальный руководитель должен демонстрировать именно такой подход к людям и своей команде. Он (Маттеус) мне всегда говорил:

— Олег, до тех пор, пока есть результат, я не буду вмешиваться в вашу работу. Вы находитесь на фронте (так он называл отдел

продаж), и вам виднее, что и как делать. Я хочу только, чтобы вы могли объяснить, зачем вы предпринимаете те или иные шаги, но можете всегда рассчитывать на мою поддержку.

И я всегда ее получал. Имел абсолютный карт-бланш и делал то, что считал нужным.

Мне кажется, это важнейшая составляющая успеха в «Блондкопф». Не имея такого уровня свободы, вряд ли я провел бы столько преобразований и вряд ли проработал бы долго в компании. Именно за практикой, за свободой действий я и приходил в «Блондкопф».

Доминика Пальмиро

Позиция: вице-президент компании.

Личность: если можно представить все лучшее менеджерские качества, соединенные в одном человеке, то для меня это была Доминика. Исключительно талантливый лидер, который отвечал в компании за полмира, в том числе за российское подразделение.

История: первая встреча.

Первые упоминания о Пальмиро были озвучены аж на первом собеседовании; мне было сказано:

– Второй этап собеседования будет проходить с вице-президентом Доминикой Пальмиро.

Помню, что тогда не придал никакого значения этому факту – будет и будет. Но как только приступил к работе (так и не встретившись с ней до того), стал слышать это имя все чаще. «Надо позвонить Доминике, рассказать про план...», «Надо будет отправить ей отчет...», «Доминика просила дать ей прогноз до конца года...» и т. д. Когда я услышал, что она приезжает, интерес уже был подогрет самым серьезным образом.

Громкий голос, раздавшийся в коридоре за стенкой, и немедленно воспоследовавшая общая суета подсказали мне, что вот она, встреча с легендой. После традиционной часовой встречи с генеральным пригласили и меня. Сказать, что этот человек наделен харизмой, – значит не сказать ничего. ФЕНОМЕНАЛЬНАЯ харизма, сплав энергии, воли, какой-то необъяснимой внутренней силы, которую чувствуешь с первой минуты общения с Доминикой, и, конечно, ее открытая улыбка делают общение ни с чем не сравнимым переживанием.

– Я много слышала о тебе, – начала она. – Перешел из M&B, почему?

– Мне стало неинтересно там, и я подумал, что смогу решать новые и более объемные задачи, – ответил я, привыкший за месяц отвечать на подобного рода вопросы.

– Маттеус сказал, ты пойдешь нам и добьешься успеха. Я верю ему, у него отличное чутье на людей, но знай, что я очень многого ожидаю от тебя, – хитро улыбнувшись, добавила Доминика.

– Я готов, вот увидите, все получится, – уверенно ответил я.

– Да, и вот еще: не надо здесь строить М&Б-овскую систему, мы привыкли здесь работать по-другому, сам увидишь. У нас нет таких денег, мы работаем совсем иным образом, и тебе необходимо будет адаптироваться к нашей системе, – заметила она.

– Да, я понимаю, я уже увидел, что тут работают по-другому, – парировал я. – Я не собираюсь копировать с М&Б, но все же думаю, что необходимы определенные изменения...

– Только, пожалуйста, не надо революций! – воскликнула она. – Нам не хотелось бы резких изменений.

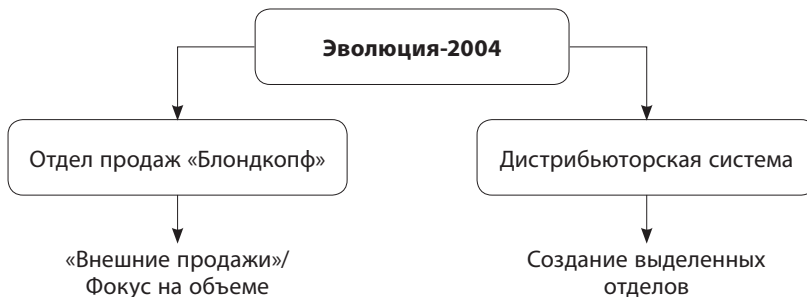
– Не переживайте, революций не будет, – ответил я. – Все будет мирно и системно.

– Отлично, – улынувшись, сказала она и предложила поучаствовать в общей встрече с главами других отделов – маркетинга, финансов, отдела кадров и финансового контроля. Я взглянул на часы, было около половины восьмого вечера. «Ничего себе», – подумал я и тут же вспомнил, как мне говорили, что приезд Доминики – это

отдельная глава в жизни компании и время, пока Доминика здесь, перестает иметь хоть какое-нибудь значение. Та первая встреча закончилась в одиннадцать, после чего мы все дружной толпой поехали в ресторан поужинать, где продолжили знакомство. Доминика усадила меня рядом с собой и весь ужин расспрашивала – кто я, откуда, мои планы, мои наблюдения за происходящим, в чем отличие нашей компании от моей предыдущей, по ходу рассказывая, как складывалась ее карьера и где она успела поработать за свою жизнь. Разговор сложился очень увлекательный, и по ходу его я понял, что именно Доминика является движущей силой жизни российского «Блондкопф». Я очень обрадовался, увидев, что с таким менеджером можно вести диалог и можно договариваться, а с учетом размаха перемен, которые я собирался произвести, возможность быть услышанным – самая необходимая и важная.

Доминике очень симпатизировало российское подразделение «Блондкопф», и она не раз признавала его своим любимым.

Вот такую презентацию я предложил Доминике и Хортицу:



По сути, с нее и началось эпохальное движение от ситуации 2003 года, когда продажи были, мягко говоря, не на самом лучшем уровне: увеличились всего на 1%. Да, безусловно, фактор колебания валютных курсов сыграл свою роль (в тот год евро довольно сильно вырос по отношению к рублю), и это снизило прирост продаж. Тем не менее продажи, да и вся система находились в довольно плачевном состоянии.

Сейчас, оглядываясь на конец 2003 года, думаю, что ключевым фактором успеха было довольно быстрое определение болевых точек компании. Можно было долго разбираться, что и как работает неправильно, почему тот или иной процесс дает сбой, но мне удалось примерно за месяц сформулировать самые важные *первые* шаги для улучшения ситуации в долгосрочной перспективе. Понятно, что изменения предлагались довольно серьезные и они предполагали совершенно другой подход к работе почти 90% людей в отделе, но необходимость реформы была настолько очевидной для меня, что я, ни секунды не мешкая, приступил к написанию первого плана. В общем, главное — ввязаться в драку, а там разберемся!

Эволюция отдела продаж

Я прекрасно понимал, что невозможно одним ударом перестроить весь отдел, и начал с самого простого — нашел способ сделать полевую организацию ответственной за продажи дистрибьюторов на местах — «внешних» продажах. («Внутренние» продажи — продажи дистрибьютору, за них отвечает КАМ; «внешние» продажи — дальнейшие продажи дистрибьютора магазинам и прочим заказчикам, за них отвечает РСМ.) Преобразования в отделе продаж выглядели следующим образом:

Отдел продаж — основная роль и задачи

Фокус до:

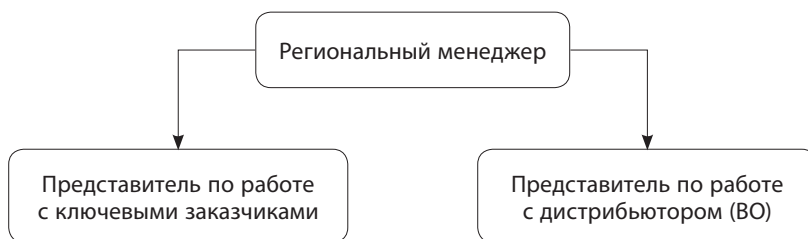
- Проверка дистрибуции.
- Поиск новых заказчиков.
- Переводные заказы.
- Иногда продажи.
- Проверка цен.

Фокус сейчас:

- ПРОДАЖИ!

Мы наконец-то решили превратить *проверяющую* организацию в *продающую*!

В каждом регионе у нас уже были РСМ и торговые представители. Учитывая ввод выделенных торговых представителей у дистрибьютора, мы разделили функцию нашего торгового представителя на две различные позиции.



Список приоритетов для этих членов команды теперь был таков:

Представитель по работе с ключевыми клиентами. Описание работы:

- Ответственность за объем продаж своей секции.
- Ответственность за прямое покрытие.
- Ключевые клиенты — разных форматов: оптовики, рынки, розничные магазины.

- Планирование и исполнение всех инициатив и запусков.
- Постоянный поиск дополнительного объема продаж.

Представитель по работе с дистрибьютором. Описание работы:

- Выделенные отделы дистрибьюторов.
- Контроль, тренинги и развитие выделенных отделов.
- Постановка целей по объему и дистрибуции.
- Полная ответственность за объем продаж через ВО*.

Региональный менеджер. Описание работы:

- Общий контроль за регионом.
- Ответственность за объем продаж региона.
- Контроль и развитие дистрибьюторов.
- Управление торговыми представителями по работе с ключевыми клиентами и торговыми представителями по работе с дистрибьюторами.
- Планирование мероприятий по продвижению продукции.
- Взаимодействие с КАМ.

Таким образом, вводилась новая позиция и, что самое главное, появлялось новое и незнакомое слово для всей полевой организации — **ответственность за продажи**.

Не все были готовы эту ответственность на себя взять, и в 2004 году мы произвели самую существенную кадровую реформу — я поменял много людей; часть из них, поняв, что грядут не самые желательные для

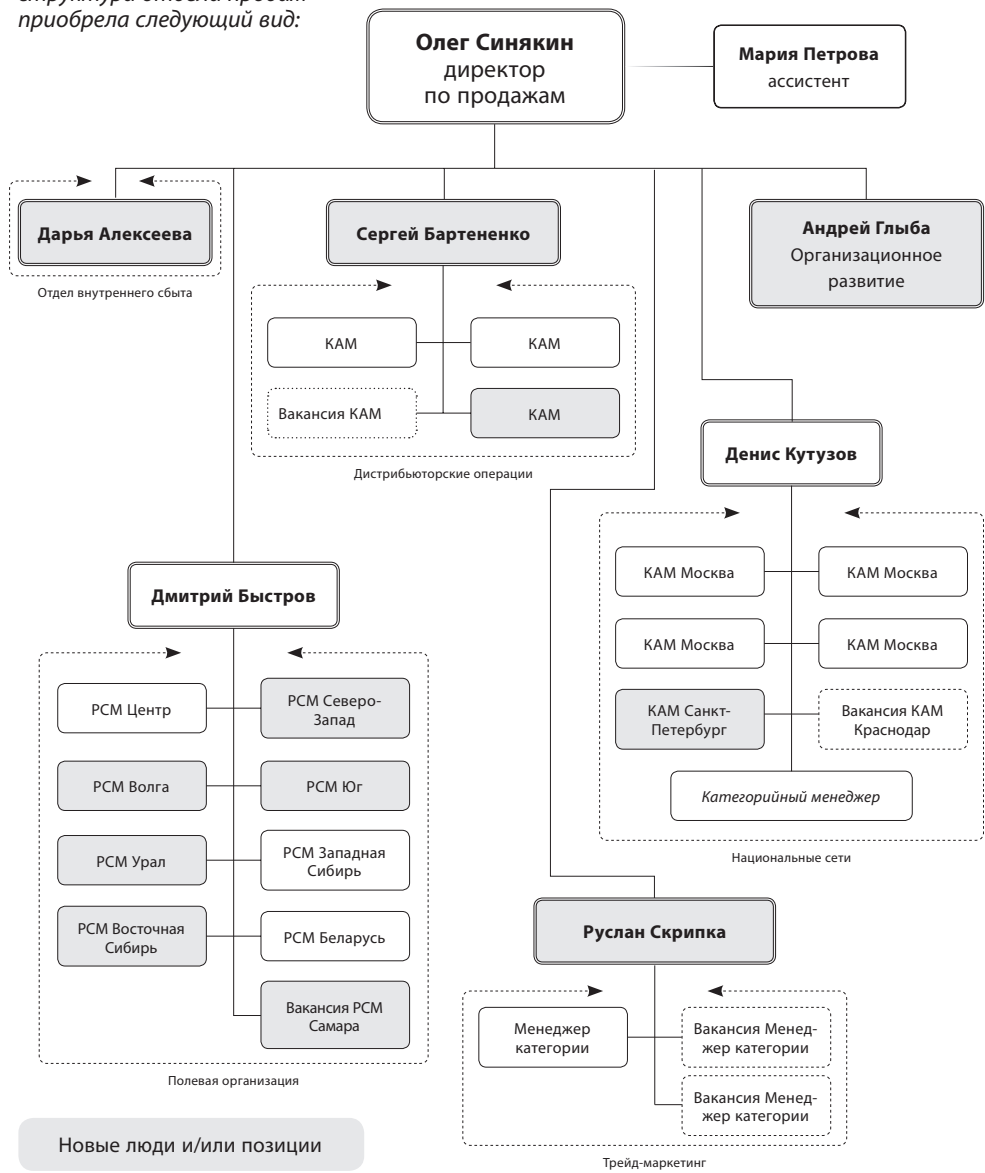
* ВО — выделенный отдел.

них перемены, ушли сами. 2004-й стал годом непрекращающихся интервью. Вначале было важно определить, кто остается, и такая возможность была дана всем. Я за полгода 2004-го познакомился лично с каждым ключевым менеджером, чтобы понять, будем мы дальше плыть вместе или нет. По некоторым было сразу понятно, что мы расстанемся, другие вполне могли перестроиться, а были некоторые (хоть и меньшинство), которые вызывали восхищение, и мы продолжали работать вместе.

С июля 2004 года мы начали встречаться с новыми кандидатами. Процесс принятия новых людей оказался крайне непростым. Часто у нас с Димой и Сергеем были диаметрально противоположные точки зрения (мы отсматривали кандидатов в основном в их отделы). Я в первую очередь обращал внимание не на профессиональные навыки — несмотря на всю важность этого критерия, не удовлетворявший ему кандидат и не мог оказаться на собеседовании (эту часть работы выполнял отдел по работе с персоналом), — а на то, каков был сам по себе человек: горели ли у него глаза, испытывает ли он прилив сил и эмоций, рассказывая про достигнутые им результаты, что им движет в делах. Ребята проверяли, насколько он успешен как менеджер, просили его/ее рассказать про успехи, про выдающиеся достижения, а я в этих примерах смотрел на другое. Мне важно было увидеть, вдохновляем ли кандидат, есть ли у него энергия и желание добиваться невозможного.

Помимо новых позиций и новых менеджеров, пришедших в команду, произошло еще много чего. Вновь пришедшие менеджеры стали разбираться дальше внутри своих команд (торговые представители) и начали наведение порядка и в их рядах. Чтобы продемонстрировать всю значимость и масштаб преобразований, приведу следующий пример. На конференции в январе 2005 года я поприветствовал всех собравшихся (было около ста человек), сказал, что на этот раз с нами много новых людей, которые пришли в компанию в течение второй половины 2004 года, и попросил встать тех, кого не было на прошлой конференции, — встало человек 70... А я сел — от пережитого шока.

Таким образом, к концу года структура отдела продаж приобрела следующий вид:



Олег Синякин: Презентация эволюции

Доминика как всегда была в замечательном расположении духа, моя часть презентации началась в восемь вечера, но это никак не сказалось на тонусе, в котором пребывала Доминика, несмотря на то что всего несколько часов назад прилетела в Москву из Дюссельдорфа. Во время выступлений, предшествующих моему, она то и дело бросала реплики, что очень ждет моего выступления, а это, естественно, добавляло волнения и возбуждения одновременно. Когда настал мой черед, первое, что я сказал, что у меня для Доминики припасена отличная новость.

— Доминика, ты просила, чтобы никаких революций, верно?

— Да, — сказала Доминика, — именно так.

— Я согласен и готов предложить эволюцию!

Думаю, что во многом мои хорошие отношения с ней были заложены на той самой первой презентации. Очевидно было, что ей такое начало страшно нравится: она вовсю улыбалась и предложила мне продолжить.

Я детально изложил, что конкретно я собираюсь сделать и какие предполагаются результаты. Конечно, многие мои предложения вызвали возражения, например разрыв контракта с двадцать одним дистрибьютором.

— Это же автоматически приведет к потере объема, — заметила Доминика.

— Не думаю, — ответил я, — так как всех закрываемых дистрибьюторов мы переведем на работу с оставшимися. Конечно, это не гарантирует качество их работы, но мы не намерены просто так от них отказываться и все сделаем для того, чтобы они продолжили работать.

Вторая волна поднялась при обсуждении изменений в организации. Не то чтобы кто-

то был против, скорее, мои заявления по поводу начала работы людей в реальных продажах бросили тень на всю команду, или, точнее, на ее работу до... Я сумел дипломатично уйти от прямого конфликта или обсуждения этой деликатной темы.

Я никогда не боялся публично выступать и доказывать свою правоту, и эта презентация не показалась мне сложной, но во время нее я понял главное — я могу сделать все, что считаю необходимым, а это снимало все мои больные вопросы. Меня еще на интервью пугали. Помню вопросы кадровика:

— А что если ты увидишь что-то неработающее и захочешь это переделать? Что предпримешь?

— Возьму и переделаю, — спокойно ответил я. — Не понимаю, в чем суть вопроса.

— Да нет. Если тебе не позволят, не дадут возможности это переделать? — не успокаивался менеджер из отдела персонала.

— Ну, не знаю, тогда буду убеждать, приводить аргументы и все такое... — уже с некоторым возмущением говорил я.

— Ну а если все равно никак?

— А если никак, то и я никак — что делать, не буду переделывать, стану смотреть дальше, куда это все приведет...

Теперь я понимаю, что почему-то все очень боялся штаб-квартиры и не очень-то охотно предлагают какие-то новые подходы, методы, соображения... Для меня же жизнь без новых идей скучна и неинтересна. А Доминика продемонстрировала открытость и заинтересованность в моих инициативах, я успокоился и глубоко внутри вздохнул с облегчением: ух, теперь точно все получится!

Эволюция дистрибьюторской системы

Добрались руки в 2004-м и до дистрибуции. А там, как говорится, было чем заняться. Дистрибьюторы имели годовые контракты и никогда не знали, продолжат с ними работать или нет. Крупные дистрибьюторы находились в привилегированном положении, имея большую скидку за объем отгрузок. Не существовало четких правил игры — каждый дистрибьютор мог торговать где угодно (в смысле территории) и как угодно (в смысле цены). Существовал демпинг — дистрибьюторы «сливали» товар по очень низким ценам, разрушая тем самым рентабельность работы с нами. Многие дистрибьюторы использовали наш контракт, а работали их клиенты напрямую, приезжая к нам на склад и забирая товар по доверенности — перепродавая потом опять по очень низким ценам и не на своей территории. И это только основные «неувязочки»...

Мы начали открыто обсуждать, как должна выглядеть система через несколько лет, каков «портрет» наших дистрибьюторов. Одно было совершенно четко и определено — далеко не все наши партнеры продолжают «играть» с нами и многое изменится.

Мы начали проводить дистрибьюторские конференции — мероприятия, где собирали всех наших партнеров и обсуждали с ними, чего мы добились, что предстоит, расставляли приоритеты ближайшего времени, рассказывали, как и за счет чего мы собираемся достигать намеченного, делились новостями по запуску товаров и компании в целом. И вот в июне 2004 года мы собираем первую дистрибьюторскую конференцию, всех партнеров. Хорошая возможность для меня познакомиться с теми, с кем еще не успел, а дистрибьюторам — наконец узнать, чего мы хотим делать и куда двигаться.

В качестве примера приведу повестку дня первой дистрибьюторской конференции:

- Вступительное слово.
- Бизнес-обзор первой половины года.
- Стратегия компании-2004.
- Эволюция полевой организации.
- Эволюция дистрибьюторской модели.
- Совместное развитие бизнеса.
- Ключевые розничные сети.
- Маркетинговые планы и новости трейд-маркетинга.
- Итоги конференции.

Мы начали сокращение численности дистрибьюторов

Интересны для дальнейшего сотрудничества нам были компании следующего толка:

- Компании, ориентированные на активные продажи. Не оптовые базы, какой бы большой ни была их клиентская сеть, а в первую очередь компании, в которых существует отдел продаж с торговыми представителями. И он быстро растет и развивается.
- Компании, имеющие стратегию развития в дистрибьюторском бизнесе. С наличием плана на несколько лет у большинства компаний обстояло не очень, но одни четко себе это представляют, а другие нет. Было много компаний, которые хотели «срубить денег» сейчас, их сейчас все устраивает, и они не думают о завтрашнем дне.
- Компании, имеющие сильные финансовые и логистические возможности. Наличие собственных средств и активов. Компании, желающие инвестировать в развитие собственной инфраструктуры — складов, транспорта, филиалов, людей и т. д.

- Лояльные к нам компании, готовые включиться в нашу стратегию. Важно, чтобы компания разделяла наши взгляды и наши представления о том, как мы будем развиваться, поддерживала нас в этом. Для тех наших читателей, кому интересны технические подробности дистрибьюторских моделей, смотрите приложение 1.

Универсализация торговых условий

Условия торговли обнародовались каждый год и, в принципе, были привязаны к определенной системе, но в ней существовало два фундаментальных недостатка: разница от 2,5% между маленькими и большими дистрибьюторами и наличие «закулисных» скидок отдельным дистрибьюторам (ввиду их исключительно большого масштаба), что делало этот разброс еще заметнее. Это, в свою очередь, давало возможность отдельным дистрибьюторам торговать по более низким ценам и демпинговать рынок. В итоге получалось, что какая-нибудь московская компания могла продавать товар на несколько процентов ниже в регионы, чем блокировала деятельность местного дистрибьютора. Конечно, причин этому было несколько, но все же базовая «несправедливость» коренилась именно в нас, и это первое, что необходимо было устранить.

Начало закрепления определенных территорий

за каждым дистрибьютором. В 2004 году мы взяли за крупные города. В каждом городе после сокращения числа дистрибьюторов оставшиеся наши партнеры получали определенную территорию города в свое «ведение». Теперь только они, и больше никто другой, отвечали за продажи на этой территории и имели право продавать только там. Это должно было положить конец неконтролируемым продажам и создать основу для построения четкой и понятной системы. До этого мы провели работу по разделению городов на равное количество частей (в основном две-три) между нашими дистрибьюторами и закрепили

такое разделение в контрактах. Это все касалось сначала только городов. Мы не готовы были закреплять все областные территории, но прекрасно понимали, что это будет нашим следующим шагом.

Создание выделенных отделов

Вот уж серьезный процесс, который был абсолютно новым для нас. Важно было посчитать, сколько торговых представителей должно быть у каждого дистрибьютора (конечно, только у тех, где мы создавали выделенные отделы). Также была внедрена новая скидка за наличие выделенного отдела — по сути дела, мы взяли на себя его финансирование.

Выделенные, или эксклюзивные, отделы — это структура внутри отдела продаж дистрибьютора, продающая продукцию того или иного поставщика (ее, собственно, и выделившего). Это одна из форм работы через дистрибьютора: до этого продукция продавалась через общий прайс-лист торговыми представителями, продающими все — весь ассортимент продукции у дистрибьютора. Но с ростом бизнеса более крупные поставщики начали применять именно такую схему работы. Она давала сфокусированность торговых представителей на своей продукции и делала процесс управления намного эффективнее. Мы были далеко не первыми, кто пришел к модели работы через выделенные отделы, но однозначно масштаб (количество выделенных представителей по всей стране) и срок внедрения (полгода) были яркими и запоминающимися, невзирая на то что подобные темпы внедрения вызвали немалое сопротивление и массу вопросов у дистрибьюторов.

Письмо дистрибьюторам

Тема: выделенные отделы по дистрибуции косметики «Блондкопф».

Уважаемые дамы и господа,
с 1 января 2004 года на базе ваших компаний создаются выделенные отделы. Организационная структура включает в себя следующий персонал:

- *руководитель отдела;*
- *торговые представители* (количество определяется индивидуально, согласно поставленным задачам по покрытию торговых точек на закрепленной территории);

- *мерчендайзеры* (количество определяется из расчета центральных торговых точек с высокой проходимостью, где необходимо производить выкладку чаще одного раза в неделю);
- *промоконсультанты* (количество определяется из расчета крупных магазинов с высокой проходимостью на закрепленной территории).

Для полноценного функционирования отдела необходимо выполнение следующих условий:

- отдельное помещение на базе вашего офиса, оборудованное необходимой мебелью для работы;
- отдельный персональный компьютер;
- индивидуальный электронный адрес;
- телефон, факс, принтер;
- свободный доступ к ксероксу;
- все необходимые канцелярские принадлежности.

«Блондкопф» готова компенсировать часть разовых затрат, необходимых для запуска

выделенного отдела, на основании представленной и согласованной сметы планируемых расходов. Соответствующее предложение вы должны передать представителю «Блондкопф» в вашем регионе (региональный менеджер и/или менеджер по работе с ключевыми клиентами).

Ежемесячная (по факту) компенсация затрат на персонал (план затрат согласуется предварительно):

- заработная плата / фиксированная часть оплаты сотрудников отдела;
- премия / переменная часть оплаты сотрудников отдела;
- расходы на эксплуатацию автомобиля;
- переговоры по мобильной связи.

Все расходы компенсируются по факту предоставления отчетов и подтверждения региональными менеджерами не позднее 10 числа каждого месяца. Максимальная сумма компенсации не может превышать 4% от месячного оборота дистрибьютора. Формы отчетов прилагаются.

Коротко суммирую наши действия:

- Выделили города, где у нас есть дистрибьюторы.
- Подсчитали количество торговых точек.
- Приняли, что один торговый представитель должен обслуживать 50 торговых точек в каждом городе.
- Разделили количество точек на 50 и получили в первом приближении необходимое количество торговых представителей.

- Сделали «проверку на реальность» — учтя целевые показатели по продажам, приходящимся на одного торгового представителя, — и скорректировали цифру.

Так для каждого города проявилась некая картина, сколько должно быть сотрудников в выделенных отделах.

В течение полугода мы собирались полностью сформировать все ВО у всех дистрибьюторов, с которыми мы работали на тот момент.

Вот такую картину мы получили в итоге 2004 года: набрано 448 сотрудников в выделенные отделы, начата работа в 72 городах с охватом 9600 торговых точек. Доля продаж через выделенные отделы достигла 15% от общего оборота российского представительства.

Запуск ценовой модели

Универсализация торговых условий дистрибьюторов значила также и универсализацию торговых условий для розницы. Мы сделали первую попытку и разработали ценовую модель для торговли, с тем чтобы все продавали по одной цене, тем самым устраняя разброд в ценовой политике, создававший хаос на рынке, — шаг для компании по-настоящему революционный.

Регионы отвечают за объем

Ключевым моментом была передача ответственности за объем в регионы, региональным менеджерам по продажам. Работа четырех человек в Москве полностью переносилась в регионы, где она и должна была быть: десять РСМ получали новые обязанности, новые возможности, новые рычаги управления. Процесс был начат в конце 2004 года и полностью закончен в первой половине 2005-го. Он оказался непростым, в первую очередь для осознания людей в регионах, что теперь *только они* отвечают за продажи и осуществляют полный контроль за ними. Так же непросто было четверем московским КАМ принять

новые обязанности, связанные в большой степени с развитием инфраструктуры дистрибьюторов и созданием новых планов действий для улучшения покрытия и дистрибуции.

Эта табличка была представлена руководству и всем сотрудникам организации, чтобы проиллюстрировать, что именно меняется и как теперь все будет выглядеть — кто за что отвечает:

		Оптовая дистрибуция 4 сотрудника, КАМ, Москва	Полевая организация 10 сотрудников, РСМ, регионы
Текущее положение дел		Ключевой фокус — отгрузки	Ключевой фокус — продажи
		<i>Ответственность</i>	
		— Объем отгрузок — Долги — Переговоры по контракту — Предоставление скидок — Планирование: промобюджета дистрибьютора	— 3–5 дистрибьюторов — Объем продаж — Ключевые клиенты (розница и опт) — Управление торговыми представителями — Координация промодеятельности — Управление выделенным отделом
Предложение (эволюция)		Фокус на развитие дистрибьюторов	Фокус на отгрузки и продажи
		<i>Ответственность</i>	
		— Региональная ответственность (V4 России) — Эффективное «покрытие» регионов — Создание модели «Идеального дистрибьютора» — Проект «Выделенный отдел» — Проект «Эффективность дистрибьютора» — Внедрение проектов вместе с РСМ — Развитие дистрибьюторов вместе с РСМ и покрытия	— Объем продаж и закупок (3–5 дистрибьюторов) — Управление командой продаж «Блондкопф» — Управление командой продаж выделенного отдела — Переговоры по контракту вместе с КАМ — Промобюджет дистрибьюторам — Внедрение всех проектов с КАМ — Развитие дистрибьюторов с КАМ — Развитие региональных продаж и покрытия
		<i>Показатели результативности</i>	
		КАМ — Объем продаж региона — Продажи на душу населения — Воплощение проектов — Оптимизация регионального покрытия	РСМ — Объем закупок и продаж региона — Объем продаж торговых представителей — Объем продаж выделенного отдела

Новый процесс запусков новинок

Мы разработали новый процесс в запусках инициатив (новинок) и презентовали его на конференции:

- Организация узнаёт об инициативах следующего квартала за полтора месяца (на специально назначенной встрече со специально созданной структурой).
- На основе этих новостей всей организации продаж высылается инициативное письмо (см. приложение), которое:
 - акцентирует внимание на двух-трех ключевых приоритетах месяца;
 - описывает цели по дистрибуции, ценообразованию, выкладке;
 - информирует о видах и количестве рекламных материалов;
 - содержит подробный план поддержки приоритетов во всех каналах сбыта (сценарий, затраты).
- Инициативное письмо высылается за месяц до начала продаж в магазинах.
- Период реализации инициатив/приоритетов месяца — с 1-го по 31-е число каждого месяца.
- До официальной даты начала продаж в магазины товар не может поступать в торговлю.
- Организация неукоснительно претворяет инициативный план (письмо) в жизнь.



Обеспечение рекламными материалами (РМ):

- Доставка РМ на склад дистрибьютора.
- Количество и вид — в инициативном письме.
- РМ отгружены на склад до старта инициативы.

Невозможное возможно?

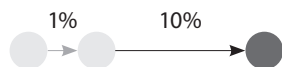
Ключевым словом в изменении отношения к происходящему стало понимание, что есть много способов решения проблем, о которых все так привыкли говорить. Но надо признать, что в 2004 году все слишком стремительно менялось. В первую очередь менялся сам состав команды: были совсем никудышные ребята, с которыми бесполезно было начинать строить новую организацию и новую команду для достижения новых высот. То есть вначале набрали довольно много людей, которые приходили и буквально офигевали от количества задач («проблем»), которые им предстояло решить. На интервью все просто — пришли, поговорили, я рассказывал красивые истории о возможности начать путь гигантских достижений, который сделает эту команду великой, и что у них (новых людей) есть уникальная возможность присоединиться к этому прямо сейчас. Моей харизмы, конечно, хватало на проведение интервью и убеждение в важности предложения — люди приходили к нам в команду, но довольно быстро информационный (и реформационный!) поток, а также интенсивность предполагаемых усилий сбивали новичков с толку. Помню, что в горящих поначалу глазах восклицательный знак вопроса быстро превращался в большой вопросительный — как можно все это исправить и решить, да еще в такие сроки?! А когда число вопросов, которые необходимо решить, растет гораздо быстрее, чем

Владимир Герасичев:

Речь идет об ответственности. Каждый из нас, пользуясь одной из самых распространенных интерпретаций, смотрит на событие, которое происходит, так, как будто оно от него не зависит, с позиции жертвы обстоятельств. Позиция жертвы — это отношение к событию, как если бы оно, это событие, происходило под влиянием внешних факторов. Иными словами, кто-то или что-то влияет на события извне. Получается, что ты сам не влияешь на это событие и оно происходит само по себе. Все, что тебе остается при такой интерпретации, — это реагировать на это событие, что подводит нас к разговору о реакции — вы могли это читать уже не в одной книге — и проакции. Реакция — это когда что-то происходит и ты реагируешь на него, «расхлебываешь последствия», то есть твоя «акция», твои действия связаны с тем, что уже было до этого. Проакция — это когда ты действуешь вне зависимости от того, что уже было, и твои действия определены не тем, что произошло, а тем, как ты к этому относишься, твоей целью, тем, что у тебя впереди. Получается, что мы живем в реактивном мире, где мы реагируем на то, что произошло, находясь в реакции. «Жертвенность» (вне традиционного значения этого слова), восприятие событий как внешних для меня самого — весьма выгодная позиция, потому что она дает нам возможность привлечь к себе жалеющее внимание окружающих, манипулировать другими людьми, это дает нам возможность в итоге ничего

не предпринимать и оправдать свое бездействие, потому что в любом случае если ты жертва кого-то или чего-то, то это означает, что ты несчастный страдалец, но хороший человек, а вредоносным является кто или что угодно, кроме тебя. Но есть определенная цена, которую ты неизбежно за это заплатишь, и прежде всего это отсутствие результата, потому что он зависит не от тебя, а от кого-то другого. Цена может быть выставлена в любой «валюте» — будь то деньги, время, твой задор или хорошее настроение. В отношениях мы расплачиваемся за это любовью, искренностью, честностью. Не могу сказать, что быть жертвой плохо или хорошо, правильно или неправильно, но неоспоримо одно: когда я «жертва», когда я отношусь к событию как жертва, есть, без сомнения, выгоды, которые я получаю, и неизбежно — цена, которую я за это плачу. Позиция ответственности — это позиция, в которой я проявляюсь как единственный автор всего происходящего. Обращаю ваше внимание на то, что мы не пытаемся в этом разговоре понять, кто действительно влияет на события и кто действительно является автором. Наверное, истина заключена в бессмертной формуле «я не знаю». Можно смотреть на события и так и эдак — в любом случае будешь прав. Можно ли сказать, что ты был жертвой, и найти доказательство этому? Безусловно, да. Можно ли найти подтверждение твоему авторству в том или ином событии? Тоже, безусловно, да.

рождаются варианты их решения, тут и наступает критический период, который глушит стремление сражаться до победного. А если еще с похожими проблемами сталкиваются и твои соседи (коллеги по работе), то тут не до драйва. Конечно, не всё было безнадежно: спасало желание побороться, оживляемое время от времени стимулирующими беседами со мной как с руководителем, но оно, это желание, не было устойчивым. Как правило, таких разговоров хватало на неделю-другую, а потом рутина засасывала.



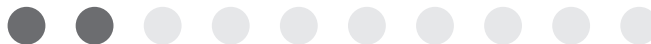
Рост продаж по сравнению с прошлым годом — 10%



Уровень знаний в организации — 5 из 10



Уровень навыков в организации — 4 из 10



Уровень отношения — 2 из 10



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)