

КАК HR-ДИРЕКТОРУ ПРИОБРЕСТИ РОЛЬ БИЗНЕС-ПАРТНЁРА?

Нелегкий путь HR-а к креслу полноправного партнера в компании. Будьте готовы к тому, что придется шагать строевым шагом под барабан, испытывать на себе метод кнута и пряника.



Увы, в большинстве случаев руководитель компании видит в директоре по персоналу лишь рекрутера, закупщика тренингов, кадровика и так далее. Если в этой роли Вы уже реализовались и достигли максимума, следующий шаг в Вашем профессиональном развитии – бизнес-партнер для CEO, стратегический советник, бизнес-коуч.

Но не с каждым генеральным директором Вам по пути в этом качестве. И даже к тому, кто в перспективе будет готов признать в Вас бизнес-партнера, придется найти особый ключ.

Как оценить возможность профессионального развития в качестве бизнес-партнера в данной организации? Как изменить отношение руководителя компании к своей роли генератора будущего успеха бизнеса? Какими компетенциями нужно для этого обладать?

На октябрьском саммите HR-директоров Дэвид Хэнна, специально приглашенный эксперт с мировым именем, значительную часть своего выступления посвятил новой роли директора по персоналу как бизнес-партнера первого лица компании. Одной из центральных тем кулуарных бесед немедленно стал вопрос: «Что делать, если генеральный директор не желает видеть в HR-директоре бизнес-партнера?». Думаем, у нас есть ответ...

Большинство генеральных директоров считает, что между их видением бизнес-ситуации и тем, как понимают задачи и проблемы бизнеса остальные сотрудники, существует огромный разрыв. И чаще всего они правы. Почему?

Высокая степень функциональной специализации привела современные компании к значительной дезинтеграции и даже в каком-то смысле к изоляции сотрудников внутри своих структурных подразделений. Например, в настоящий момент мы ведем консультационный проект для компании, в которой процесс снабжения разделен между пятью отделами: отделом маркетинга, развития, сопровождения, логистики и аналитической группой.

Следствием такой специализации является образование различных субкультур: сотрудники подразделений фокусируются лишь на собственных задачах и

проблемах, по-разному понимают общие цели работы, по-разному оценивают ее эффективность. Часто внутри таких подразделений формируется собственный язык общения, профессиональный жаргон. Не удивительно, что генеральный директор убежден, что сотрудники разговаривают с ним на разных языках. Действительно, в силу его функциональной роли только он видит картину в целом.

Далее убежденность CEO в том, что нижестоящие сотрудники не способны мыслить общими категориями целей бизнеса, приводит к отказу от попыток вовлечь управленческую команду в управление на стратегическом уровне. Это в свою очередь усугубляет уже существующий разрыв. Возникает замкнутый круг.



Положительным следствием такого порочного круга является коммуникационный голод генерального директора, отсутствие человека, с которым он может открыто обсудить реальные проблемы компании на одном языке.

Чем более генеральный, тем менее консультируемый

Возможно, HR-профессионалам следует позаимствовать некоторые подходы у консультантов по управлению, для которых установление контакта с клиентом (а это в первую очередь владелец бизнеса или генеральный директор) имеет первостепенное значение. У внешних консультантов есть некоторая фора перед директором по персоналу в борьбе за внимание CEO: они независимые, то есть не имеют личных «политических» интересов в отношении компании; они обладают широким кругозором и не ограничены рамками отраслевой специализации. И, тем не менее, вопрос взаимопонимания, доверия клиента, эмоционального контакта всегда стоит очень остро.

В первую очередь, директору по персоналу, который стремится приобрести статус бизнес-партнера, следует принять факт, что встречается много, используя терминологию консультантов по управлению, неконсультируемых CEO. Это люди, которые в силу своих культурных особенностей и поведенческих паттернов, никогда, ни при каких условиях не способны принять тот формат совместной работы, который предполагает партнерство. Как распознать такого руководителя и вовремя прекратить тратить силы и время на попытки предложить свое участие в развитии бизнеса?

Общая тенденция, которую мы можем выделить в этом отношении, – это прямая зависимость консультируемости от глубины разрыва между руководителем и управленческой командой. Чем больше генеральный директор удаляется от своих подчиненных, чем «генеральнее» он себя считает, тем прочнее его собственная картина мира, которая вскоре перестает описывать реалии бизнеса.

Проявления такого руководства легко увидеть в организации:

- множество дверей с кодовыми замками;
- кабинет на последнем этаже офиса;
- охрана на каждом шагу;
- множество бюрократических препон, препятствующих личному контакту с генеральным; слабая аналитическая функция в организации и так далее.

Однако нередко неконсультативным оказывается и руководитель, который ратует за либеральный стиль управления, легко напрямую общается с рядовыми сотрудниками.

Не претендуя на истину в последней инстанции, мы позволим себе предложить собственную типологию генеральных директоров, которую Вы наверняка сможете расширить и дополнить.

Полководец

Кредо: «Молчать я вас спрашиваю!».

Считается, что военные не бывают бывшими, и полководец подтверждает эту истину. Являясь, как правило, неплохим администратором, сильным лидером, он абсолютно не приучен к командной работе. На совещаниях полководец активно призывает сотрудников высказываться по повестке дня, но никому и в голову не приходит поделиться мнением, отличным от мнения шефа.

Он придает огромное значение порядку, но речь идет лишь о видимой стороне: все пришли на работу вовремя, документы разложены по своим папочкам, верхняя пуговица застегнута и так далее. К организационному порядку это чаще всего не имеет никакого отношения.

Полководцу ближе прямое управление: приказы часто отдаются через голову, порой без должного владения ситуацией, без выделения ресурсов. Поэтому решения не исполняются, отменяются и изменяются, но виновными оказываются, естественно, исполнители. Потому что полководец не может быть виноват в принципе.

Полководец мыслит категориями начальник-подчиненный, порядок, субординация, приказ-исполнение-контроль. Предлагайте ему больше порядка и дисциплины, больше контроля. Ведь, по его мнению, именно это делает компанию эффективной.

Крестный отец

Кредо: «Поперек батьки в пекло?!».

На главной странице корпоративного сайта один из наших клиентов, лично обращаясь к посетителям, пишет: «Я являюсь не только генеральным директором компании, но и главой дружной семьи под названием ООО «Н».

Размещение на сайте такого обращения весьма диагностично. Типаж генерального директора, воспринимающего себя в качестве мудрого, строгого, но

справедливого «батьки», очень распространен. Организация видится ему вторым домом, а сотрудники – детьми, несмышленишками, которых нужно учить и воспитывать. Он заботится о вас, но может и отлупить прилюдно, и выгнать из дома.

Мотивация в его понимании – это высказываемое им одобрение или порицание. Часто он лично знаком с рядовыми сотрудниками, вникает в их проблемы, дает советы и уверен, что для них это ценно.

В такой компании вообще много родственников и знакомых, ведь глава семьи считает своей миссией заботу обо всех, кто попадает в поле зрения. В качестве благодарности за учение уму-разуму он ожидает полной отдачи на благо семьи.

Поэтому в компании, возглавляемой таким CEO, редко встречается качественная формализация правил работы. Ведь он всех научил и воспитал, все и так должны понимать, что делать. Он приветствует инициативу, если она предварительно согласована. Но попробуйте предложить что-либо не являющееся развитием его же идей, или – не дай Бог! – кардинально от них отличающееся...

Крестный отец оценит предложения, которые позволят сделать семью крепче, возможно, богаче, а сотрудники будут ему благодарны. В идеале нужно стараться, чтобы шеф смог сказать, что Ваше предложение – это и есть его идея, которую он пытался донести до Вас ранее.

Браток

Кредо: «Человек человеку волк».

К браткам можно отнести всех, кто в девяностые носили либо малиновый пиджак, либо погоны органов внутренних дел. Формально находясь по разные стороны баррикад в то время, и те, и другие очень крепко вжились в правила игры, которые навязывал стихийный переход к рыночной экономике.

Их мировоззрение становилось в эпоху неожиданного резкого обогащения, в эпоху приватизации, то есть распила государственной собственности, рэкета и крышевания мелкого бизнеса, неприкрытой коррупции на всех уровнях. Многих их друзей и знакомых тех лет нет в живых. Не удивительно, что сегодня одно из центральных мест в их системе ценностей занимает безопасность. Бизнес во многом сводится к задаче не дать украсть у себя и постараться... сбенчмаркететь у конкурента, впарить клиентам, не отдать налоговикам.

Во всех окружающих им мерещатся воры, вражеские агенты и другие недоброжелатели, в том числе и в сотрудниках, и в клиентах. Братка легко узнать по встречающимся в речи словам, оканчивающимся на «ять», и им подобным.

Лучший способ добиться внимания братка – это предложить идею, которая позволит «всех сделать» или не дать кому-то «сделать нас».

Самоделкин

Кредо: Хочешь сделать хорошо – сделай сам!

Этот термин мы позаимствовали у Давида Шустермана – консультанта по управлению с 20-летним опытом, соавтора (с М. А. Ивановым) лучшей бизнес-книги 2003 года «Организация как ваш инструмент». Самоделкины, не имея богатых или власть имущих родителей, добились успеха сами, за счет личных качеств. Качеств самых разных: усердия, трудолюбия, умения оказаться в нужном месте в нужное время, деловой интуиции и так далее.

Осознание рывка, который они сумели сделать с нуля (и который не сумели сделать другие), делает их избранными, отдаляет от подчиненных. Они могут быть достаточно прогрессивными, читать современную бизнес-литературу и внедрять современные инструменты управления. Мешает их отношение к людям: «Сначала добейтесь того, чего добился я, а потом поговорим».

Часто они сфокусированы на сохранении того успеха, которого им удалось добиться. Развитие в их понимании – это удержание и всяческое улучшение имеющейся модели, а те изменения, которые диктует новая рыночная ситуация сегодня, они не желают признавать. Самоделкины редко дружат с делегированием, предпочитая многие вопросы оперативного управления замыкать на себе, устанавливая жесткий контроль над подчиненными.

Построить диалог с Самоделкинским можно с точки зрения успеха: добиться успеха, закрепить или развить успех. Предлагайте решения, которые «проверены на Западе, но никто не делал это в России». Смело используйте понятия эффективности, производительности, экономии и оптимизации.

Умник

Кредо: «Откуда столько неучей вокруг...?».

Это выпускник западного ВУЗа со степенью MBA, к.н.э и еще дюжиной дипломов и сертификатов. В какой-то мере это неплохой вариант для начала диалога о развитии бизнеса. Ведь с ним можно напрямую обсуждать самые актуальные тенденции в сфере менеджмента.

Плохо, что чаще всего умник – ребенок богатых родителей. С детства он привык, что у него больше возможностей, чем у других детей, которые за это его недолюбливают. Качественное дорогое образование усилило этот разрыв.

В большинстве случаев умник имеет опыт работы лишь в огромных корпорациях, где уровень менеджмента чрезвычайно удален от операционного ядра. Таким образом, являясь носителем фундаментальных теоретических знаний, он может не понимать, как на самом деле ведется работа «в поле», в цехах и так далее.

С умником нужно говорить на языке бизнес-кейсов и «best practices». Предлагайте ему KPI, MBO, Kaizen, всяческую модерацию с фасилитацией и так далее. В общем, побольше иностранных терминов.

Выводы

Мы описали наиболее сложные типы руководителей, с которыми будет труднее всего добиться партнерских отношений. Естественно, приведены лишь крайние

случаи, и это делает типологию весьма условной. Часто в одном генеральном директоре причудливым образом могут сочетаться признаки самых разных типов.

Так, наиболее свойственным русскому бизнесу можно назвать сочетание полководец-глава семьи (комбат-батяня, царь-батюшка). Приходится сталкиваться и с братком-умником, в речи которого запросто сочетаются английские заимствования с непереводаемым русским фольклором («Когда представишь cash-flow, твою ...ть?!»).

Все эти типажи объединяет одно: мощный коммуникационный тромб, который разделяет их и их подчиненных, неготовность обсуждать реальные проблемы и цели бизнеса. Также общим является уничижительное отношение к людям вообще (в том числе к сотрудникам) и, главное, к партнерам и клиентам в частности.

При этом следует иметь в виду, что для генерального директора, особенно если он является собственником, бизнес – это детище, которому он отдал много лет и усилий. Любые изменения, предложенные Вами, могут восприниматься как критика тех идей и порядков, которые формировал он, то есть как критика его самого. Иногда даже как оскорбление. Очевидно, что нет смысла идти к нему с предложениями в формате «творческого разрушения» и с прочими идеями в стиле фанк.

Кроме того, не забывайте, что Ваш работодатель (человек, который, между прочим, платит вам деньги) несет на себе огромное бремя ответственности: он управляет большими деньгами, берет на себя обязательства перед поставщиками и перед сотрудниками. Не каждый из нас способен принять такую ношу. Он – генеральный директор – почти всегда лидер, сумевший многого добиться в жизни.

Те барьеры, которыми он окружен на пути к прямой и эффективной коммуникации с вами, выросли по объективным причинам. Это еще одна мысль, которую HR-директор может заимствовать у консультантов по управлению: прежде всего, CEO – это ваш клиент. А клиент, как известно, всегда прав.

Многие руководители описанных выше типов тоже смогут стать консультативными. Теоретически есть шанс прорвать тромб и вывести их на диалог о будущем компании, о реальных угрозах и возможностях.

Какие шаги следует предпринять при этом, какими навыками и знаниями для этого нужно обладать? Мы готовы поделиться своим видением в следующей статье.

Сергей Березовский

Опубликовано на *HR-Portal*

<http://www.hr-portal.ru/article/kak-hr-direktoru-priobresti-rol-biznes-partnera>