

## НЕМНОГО ИСТОРИИ

### ТРИ ГОДА НАЗАД МЫ ЗАМЕТИЛИ, ЧТО:

- банки похожи по ассортименту продуктов и услуг;
- стоимость продуктов и услуг банков сближается;
- банки теряют монополию на рынке;
- главный на рынке — клиент, а не банк;
- люди не любят ходить в банки;
- клиенты всё больше обращают внимание на эмоции/впечатления при покупке продукта/услуги.

## И МЫ РЕШИЛИ ИЗМЕНИТЬСЯ: ПРЕВРАТИТЬ БАНК В СЕРВИСНУЮ КОМПАНИЮ

Мы знали, какими хотим стать, но не знали, как это сделать, и наняли консультантов. Разработали планы по трансформации всех процессов и систем организации и реализовали их.

### И ВРОДЕ БЫ, МЫ ВСЁ СДЕЛАЛИ ПРАВИЛЬНО. БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ И ВНЕДРЕННЫ:

- новая операционная модель и новые бизнес-процессы;
- новые офисы, униформа и продукты;
- новый бренд и реклама;
- новый сайт, журнал, мероприятия для клиентов;
- новая шестимодульная программа обучения персонала и новая мотивация.

### НО БЫЛО ОЩУЩЕНИЕ, ЧТО ЧТО-ТО НЕ ТАК...

- Сотрудники совершали предписанные действия, но не принимали их.
- Они не слышали друг друга и, как следствие, не понимали.
- На первом месте был план, а не впечатления клиента.
- Совещания были бесконечными, решения принимались долго и трудно.
- Было много людей, считающих нормой проводить на работе в суте целый день, не понимая, что они делают и зачем.

Не сразу, но мы поняли, в чём проблема: мы хотели получить «завтрашние» результаты от «вчерашних» людей. Мы учили людей новому поведению без учёта их ценностей и уровня навыков, и многие просто не могли или не хотели действовать по-новому.

Мы учили новому отношению к клиентам только фронт-офисы. Но невозможно научить людей доброжелательности и новому отношению к клиентам, когда они не чувствуют поддержки от обслуживающих подразделений.

И тогда мы обратили внимание на подходы к управлению.

## В ЧЁМ СУТЬ ТРАДИЦИОННОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ? ПОЧЕМУ ОН ТАК РАСПРОСТРАНЁН, НЕСМОТЯ НА ЕГО ОЧЕВИДНУЮ НЕЭФФЕКТИВНОСТЬ?

Традиционный подход к управлению — это историческое наследие. Так было всегда: есть кто-то главный — вождь, царь, начальник. И этот «кто-то» знает правильные ответы на все вопросы.

Остальные не знают и обращаются к главному.

### ВСЁ ОПРЕДЕЛЯЕТ ИЕРАРХИЯ.

Есть признаки, отличающие главного от остальных, атрибуты власти: у шамана — бубен; у царя — скипетр и держава; у начальника — самые большие кабинет, стол, кресло; на планете Кин-Дза-Дза — жёлтые штаны. Есть традиции обращения к главным людям, гиперуважение: постучать в дверь, прежде чем войти; «ку» с поклоном; стремление угадать, что хочет услышать великий вождь, и сказать именно это. Есть и традиции обращения главных с остальными: указы и приказы, требование беспрекословного подчинения и наказания.

Иерархичность отношений заложена и передаётся на генетическом уровне, это было всегда, все люди делились на «начальников» и «подчинённых», так жили наши родители, родители наших родителей. В семье, в детском саду, в школе управляют взрослые. Они умнее — я должен слушаться. В детстве иерархию задают рост, возраст: «слушаю тех, кто выше/старше».

К вузу навык закрепляется, нам говорят: «Придёте на работу, там будут руководители».

Племя — это вождь, приближённые и остальные. В любой организации примерно так же: «племена» разной численности, но суть отношений одна и та же. Это несвободные отношения, члены племени не могут выражать свои чувства и мысли, иначе будут изгнаны.

Управление в иерархической организации держится на страхе нижестоящего перед вышестоящим, старшим по званию, который «знает, как правильно». Поскольку люди часто попадают на руководящие посты непонятно как, такой инструмент им необходим.

Вторая причина в том, что люди никогда не задумывались, что знания и навыки — это не одно и то же, не разделяли их, подменяли эти понятия. Очень распространено такое заблуждение: всё, что нам нужно для жизни, дают школа и вуз. К сожалению, это не так. При этом в технологических областях, где люди работали на станках, с инструментами, была традиция обучения: мастер брал ученика и учил его своим примером, передавал свой опыт. А традиции передачи навыков управления, обучения им не было и нет. Считается, что люди и так это умеют.

Нам никогда не говорят «надо уметь», говорят «надо знать». В вузе объясняют: есть должность руководителя, чтобы её достичь, необходимо подниматься по ступенькам, расти, но не объясняют как.

Для организаций с традиционным подходом к управлению характерны следующие признаки: неготовность большинства руководителей принимать решения, брать на себя ответственность; долгие и бесполезные совещания, часто с «битвами» при выработке решений и распределении ответственности; бесконечные объяснения, почему что-то не сделано в срок, поиск проблем, которые всегда