

Кредо стратегических консультантов! Сделать так, чтобы цапли не сожрали лягушек

Реорганизация системы управления «Норильского никеля» опережает график на четыре месяца.

В кабинете Дмитрия Хлебникова меня едва не хватил удар. Предупреждать же надо. Шел к директору центра управления преобразованиями ГК «Норильский никель», пришел к генеральному. В углу стоял Михаил Прохоров собственной персоной. В натуральную, так сказать, величину. Свою картонную копию в полный рост президент компании подарил Хлебникову лично.

Говорят, ему этот вырезанный портрет преподнесли в день рождения. А Прохоров презентовал его «преобразователям»:

– Дескать, вы теперь под постоянным присмотром, – придя в себя, пошутил я.

– А мы ничего и не скрываем, – ответил Хлебников. – Мы же работаем. Нам за это деньги платят. Сказать, что в ста случаях из ста у нас все получается, будет неправдой. Случается, что и нам как следует попадает. Идеальных отношений не бывает. Это рабочий процесс.

– Но реформа идет?

– Сейчас заканчивается этап, когда мы, грубо говоря, «нарезали» отрасли. Не всегда детально, точно и безошибочно, но мы их нарезали, обособили, и сейчас совершенно понятно, где проходят границы отраслевых комплексов.

Начался новый этап – более-менее тонкая настройка. Сначала топором, а потом рубаночком. Это вопросы, касающиеся взаимодействия отраслевых комплексов. Затем уже пойдет подчистка мелких огрехов, которые в любом случае будут. В отличие от тех же «Газпрома», РАО «РЖД», РАО «ЕЭС России», у которых четкие границы бизнес-единиц благодаря территориальному делению, у нас очень большая часть деятельности замкнута в одном регионе, где существует огромное количество формализованных и неформализованных связей. И провести границы – одна из самых сложных задач.

– Как уже сообщалось, выделены строительный и ремонтный отраслевые комплексы...

– Да, сейчас они создаются на территории Норильска в качестве пилотных комплексов, которые будут функционировать как отдельные самостоятельные юридические лица. Многие

сомневаются – смогут ли они сами жить? Даже самые предварительные расчеты показывают, что объем работ, который можно спрогнозировать и ремонтникам, и строителям, обеспечит их заказами еще лет на десять вперед.

– Заказчиком для них будет выступать непосредственно «Норильский никель»?

– Корпоративный центр. Это Москва, которая заказывает всем и вся, но в первую очередь металлургическому комплексу. Потому что он и так достаточно эффективен и успешно конкурирует на мировом рынке. Вот строители, ремонтники, «айтишники» не конкурируют. Не потому, что они некомпетентны, а потому, что перед ними никто не ставил таких задач. Никто, кроме горно-металлургического комплекса, не имеет конкурентных преимуществ на международном рынке. Поэтому основное производство – его производственно-технологический процесс – реформа не затронет. В основное производство, насколько я понимаю, в ближайшее будущее будут сделаны существенные инвестиции. Для того, чтобы управлять этими инвестициями, чтобы они не ушли «в трубу» – для этого и затеяна наша реформа.

– Сколько будет всего отраслей?

– Девять. Сейчас стремительно развивается многоотраслевой обеспечивающий комплекс (МОК, про создание собственной «Силиконовой долины» NN писал в прошлом номере. – Ред.). В ближайших планах – выделение IT-комплекса, создание корпоративного университета. Это тоже практически отраслевые комплексы непромышленной сферы, мы называем их «профессиональными сервисами». Программы по обучению и повышению квалификации у нас очень хорошие, их запросто можно продавать на сторону. Помимо деления преследуется и другая цель – расширение базы бизнеса. Яркий пример – наши геологи. Уже сейчас у них есть два совместных проекта с крупнейшими мировыми горнорудными компаниями BHP Billiton и Rio Tinto. Эти проекты инвестиционно привлекательны. Если бы геологический комплекс попытался такое сделать, скажем, лет пять назад, то у него ничего не получилось бы. Во-первых, об этом никто не думал, да никто их и не воспринимал как партнера. Во-вторых, не было стимула работать с внешней средой. За счет реформы эти стимулы появились. Рыночный и организационный результат по бизнесу уже есть.

– С «нарезкой» отраслей вы уложились в сроки?

– Первый этап должен был закончиться к началу 2007 года. Мы идем с небольшим опережением. Месяца на четыре. Но это все равно не

так быстро, как хотелось бы. Нам, как разработчикам, хочется ускориться, хочется видеть результат. В этом плане Михаил Дмитриевич (генеральный директор. – Ред.) нас притормаживает. Это нормально. Когда нарисуешь картину, хочется ее всем сразу показать. А умный продюсер скажет: нет, сначала давай этому покажем, потом этому. Вся реформа должна завершиться к 2010 году.

– Осуществляется ли уже планирование в компании по межотраслевому взаимодействию?

– Составлены локальные проекты межотраслевых балансов. Они показывают, как работает компания. Это не бухгалтерский учет, который демонстрирует результаты на конец отчетного периода. Это вещь своеобразная, промежуточная, которая показывает взаимодействие элементов компании. Вся система пока так не работает, потому что задача очень сложная.

– Но выделенные комплексы – строительный и ремонтный – уже работают по схеме «заказчик-подрядчик»?

– И не только схема «заказчик-подрядчик» важна. Когда пошло разграничение отраслей, люди стали сдавать лишнее оборудование и материалы. Не набирать, а сдавать: нам не надо. Стали считать деньги. Что такое деньги, которые считают в отраслях? Это деньги, которые считает компания. Это деньги на социальные программы, на новые технологии.

В том же самом МОКе буквально в начале лета было высвобождено здание, ежегодные расходы на содержание которого исчислялись какими-то нереальными деньгами. Конечно, нужно было отдать и забыть о нем. Механический же завод, наоборот, имеет огромные перспективы для развития. Здесь произошла не разгрузка, а дозагрузка мощностей. У него сейчас гораздо большие планы, чем в прошлом году. Кроме того, только за первый квартал текущего года административные расходы в «Норильском никеле» снижены на пять процентов. Это очень большие деньги. Потому что становится понятным: каждая работа, которая выполняется, должна быть кем-то заказана. Кто-то должен за нее заплатить.

– Я вас слушаю и думаю: как все здорово. Ну не может такого быть в России: реформа – и без препон.

– Надо понимать: сопротивляется не система, а конкретные люди. Сопротивляются всяким изменениям – хорошим, плохим, любым. Это свойство человека, который привыкает к какому-то определенному состоянию. Вот я привык к чему-то, я могу прогнозировать хотя бы на завтра-послезавтра, потенциально на

месяц, ну и рассмешу Господа Бога, скажу, что сделал планы на год. И вот к тебе приходят и говорят: теперь в твоём привычном миреке все будет иначе. И ты, поскольку не понимаешь до конца, о чем речь, не можешь угадать, спланировать свое будущее. Возникает ситуация неопределенности, которой все люди боятся. И сопротивляются они именно от неопределенности. Мы ведем работу с руководителями отраслевых комплексов. Рассказываем, как должно теперь быть. Более того, стараемся не влезать в тонкости операционного менеджмента. В рамках концепции мы ставим границы и определяем требования. Вот как внутри это будет сделано – это дело менеджмента. Он реализует, как хочет. И загруженный менеджер вместо прогнозирования своего спокойного состояния прогнозирует свои действия. Тем самым вопрос сопротивления отпадает. Люди вовлекаются в процесс. Видят перспективу. С появлением азарта их сопротивление уменьшается.

– Есть ли сейчас среди управленцев недовольные?

– Пофамильно, конечно, не назову. Они сами себя знают. Но должен сказать, сейчас людей с обидой практически не осталось. Потому что те, кто умны, – а в компании дураков нет – стали видеть себе применение. Есть, конечно, люди, которые обижены, потому что обижены. Всегда. Но это уже не наша проблема. Это к врачу, в батюшке, к мулле, к раввину.

– Надзор и контроль за ходом реформы тоже на вас?

– Да. И, к сожалению, это достаточно рутинная работа – следить за тем, как на деле реализуются твои идеи.

– А вам больше по душе творить?

– Пока мы не пенсионного возраста, да, лучше придумывать, творить.

– Но контроль – это же все равно, что художнику увидеть готовую картину...

– Да, это тоже важная составляющая, но здесь результат виден маленькими кусочками. Непосвященному не видно, что эти кусочки складываются в мозаику. А мы видим всю картинку. И поэтому...

– ...основной вопрос сейчас у тех, кто не видит картинку, такой: «Ну и что?»

– А мы и говорили полтора года – а ничего. Наш народ удивительный. Мы же объясняли, что для работников ничего не

поменяется. «А как мы будем жить? – возникали вопросы. – Да вы вообще подлецы-вредители!»

– Сократят-продадут-выгонят-увольят...

– Вот теперь смотрите. За это время никого не сократили. Ничего не продали. Не уволили. И нам на это говорят – ну и что? А экономический эффект уже есть. При том, что корпоративные центры, на которые прежде всего нацелена реформа – это управление комбината на Гвардейской площади в Норильске и московский офис, мы пока почти не трогали. Чтобы ответить на вопросы «зачем» и «что», нужно либо читать лекции по менеджменту и экономике всей компании, либо сказать: вот есть собственник, он знает. Повторю: реформа нацелена на систему управления. Она никак не затрагивает производственно-технологические функции.

– Если все так прекрасно и реформа затронет только управленцев – к чему про нее вообще говорить? Нужно ли простому сотруднику знать то, что его никоим боком не коснется?

– Сначала мы представили концепцию. И сразу пошел шум: «У-у-у, что с нами будет...» Мы объясняли: все будет в порядке, никого не тронем. Нам не верили. Если же вообще не говорить, то пошли бы слухи и домыслы. Я смотрел форум на сайте одной из норильских газет. Там было сказано: те, кто разработал концепцию, – полные отморозки и имбецилы, они загубят компанию. Сейчас уже такой разговор: эти полные отморозки и имбецилы ничего не предложили и не сделали. Один и тот же автор. У меня вопрос: может, этот автор имбецил?

– А по поводу тишины, с которой идет реформа, – подключается заместитель директора Центра управления преобразованиями Тимур Кадыев, – мы можем и иначе. Но Прохоров (кивает в сторону портрета генерального директора) таких задач не ставил. Всю реформу можно сделать за год. С социальными взрывами, забастовками – не проблема.

– Опыт есть?

– У меня был такой опыт.

– Здесь такой необходимости нет, – это уже Хлебников. – Надо поставить другие приоритеты перед работниками, другие задачи. Сделать ситуацию такой, чтобы они, зарабатывая деньги, видели, что они действительно приносят пользу компании. Компания при этом становится абсолютно прозрачной.

– А вы люди азартные? Есть в вас такое: приятно, черт возьми, сознавать, что можно заставить работать по-новому такой огромный механизм?

– Есть. И азарт – в разумных пределах. Точнее – у меня пределы есть, а у него (кивает на Тимура) – нет (оба смеются).

– У нас профессия такая, – добавляет Тимур, – Ты всегда обязан давать самые невероятные решения самого отдаленного будущего, абсолютно понимая, что так не будет никогда...

– Интеллектуальная провокация, – перебивает Хлебников.

– Это как в математике, – продолжает Тимур, – если ты хочешь посмотреть, куда идет функция, смотри крайние точки. Вот эти крайние точки в менеджменте – их выбрать целое искусство. Нужно не промахнуться – чтобы тебя еще слушали, приняли идею и даже начали к ней двигаться. Потом уже возникают пределы, которые все это как-то приземляют.

– Есть анекдот такой про стратегического консультанта. Пришли лягушки к сове и говорят: цапли нас скоро всех сожрут. «Станьте ежиками!» – посоветовала сова. Лягушки обрадовались, ускакали. Потом вернулись и говорят: а как же нам ежиками-то стать, ты не сказала! А сова говорит: я же только стратегический консультант! Это про вас?

– Нас постоянно подкалывают этим анекдотом. Нам приходится быть и стратегическими, и оперативными консультантами. Мало того, что нужно посоветовать лягушкам стать ежиками, нам нужно убедить их в такой необходимости, научить их, как это сделать.

– Когда вы предлагаете, условно, менеджерам из лягушек стать ежами, у них не складывается ощущения, что перед ними – пара аферистов?

– Поначалу было такое. В Норильске называли нас «два клоуна». Человек, который это придумал и на достаточно высоком уровне озвучил, минувшим летом в личной беседе сказал: ребята, все в порядке, забыли эту тему. Уже не клоуны.

Или вот один орел прозвал нас, слышали, наверное, «черной пургой». Главное – никого не переубеждать. Мы выпустили кепки и футболки с логотипом «Черная пурга». И ездили в них в Норильск. Пурга – так пурга. Что угодно, только чтоб работать не мешали. Сейчас народ уже успокоился. Если же мы не попали в ожидания массовых репрессий и социальных потрясений, то извините. Это к Михаилу Дмитриевичу.

– Да, я уже понял, что Прохоров немного гасит ваш пыл. Не чувствуете ли вы в этом некое сомнение с его стороны?

– Нет. Были бы сомнения – давно бы все поменялось. Вокруг него сомневающихся достаточно.

– Я их и имел в виду. Теми же клоунами вас называли, так? Наверняка все это до него доходило.

– Два с половиной года идет на него это давление. И два с половиной года каждый божий день он объясняет людям, зачем это нужно. Терпение у него потрясающее, конечно.