

Отзыв о проекте по внедрению изменений

Когда мы заходили в проект с Ириной Сотниковой и командой A.maze.S, у нас был очень серьёзный внутренний запрос. Мы понимали: если хотим выйти на другой уровень бизнеса — с точки зрения оборота, процессов, управляемости — нам нужно совершенно по-другому подойти к тому, как вообще устроена компания.

Мы — группа компаний Discovery. Семейный бизнес с тридцатилетней историей, который за последние годы очень быстро вырос: новые направления, новые проекты, новые люди, новые бизнесы внутри группы. И в какой-то момент стало очевидно, что старая система уже не выдерживает этой скорости изменений.

Если говорить честно, это был переходный период. Когда старая модель управления уже перестаёт работать, а новая ещё только формируется. Когда бизнесу нужны уже не просто энергия и скорость, а: систематизация, структуризация, повышение эффективности, нормальная координация, понятные зоны ответственности, и способность масштабироваться без постоянного перегрева ключевых людей. **Именно поэтому мы пошли в большой проект внедрения изменений.**

Что для меня было особенно ценно — это то, что работа не сводилась к “консалтингу на бумаге”. Это была очень живая и очень прикладная история: организационная диагностика, разбор накопленных проблем, запуск РОС, создание Synerteam, регулярные встречи, внедрение новых управленческих подходов и, самое главное, — обучение людей совместно решать проблемы и проходить через изменения.

Вообще Synerteam — это очень крутая штука. Нам она очень понравилась. И мне кажется, это одна из самых сильных вещей, которые появились у нас за последние полтора года. Люди начали встречаться и открыто говорить о проблемах. Но даже не это главное. Главное — они начали вместе их решать. Раньше многие подразделения просто не взаимодействовали друг с другом так глубоко. А здесь люди начали регулярно встречаться, обсуждать большие вопросы, договариваться, искать решения.

И самое показательное для меня — когда мы сказали, что дальше попробуем двигаться уже самостоятельно, люди реально начали переживать, что такие встречи могут закончиться. За эти полтора года они настолько вовлеклись в этот формат работы, что теперь уже сами хотят продолжать использовать этот подход внутри своих бизнес-юнитов. **Это очень сильный результат.**

Что касается самой Ирины — мне было очень комфортно с ней работать. Мне нравится, насколько она взвешенно подходит к вопросам, как размышляет, как выдерживает позицию в сложные моменты. Потому что в процессе было очень много эмоций, внутренних несогласий, сопротивления, ситуаций, когда компанию буквально “трясло” от изменений. И здесь было важно, что Ирина спокойно и чётко удерживала рамку там, где это было необходимо.

При этом я честно скажу: внедрение изменений — это очень тяжёлая история. И, наверное, главный совет, который я бы дал компаниям, рассматривающим такую работу: никто до конца не понимает, насколько глубоко изменения затронут организацию и людей внутри неё. Все говорят: “Да, мы готовы меняться”. Но когда изменения начинают реально происходить — выясняется, что готовность у всех очень разная.

Именно поэтому я бы особенно рекомендовал такую работу компаниям, которые находятся в похожем переходном этапе. Когда бизнес быстро вырос, но система управления за этим ростом не успела. Когда компания пытается перейти из “давай-давай” в более зрелую, системную модель управления и готовится масштабироваться. Потому что пройти этот этап самостоятельно очень сложно.

И сейчас я уже понимаю: без этого проекта переход на следующий уровень бизнеса для нас был бы просто невозможен. Да, впереди ещё очень много работы. Но теперь у нас появилась гораздо более взрослая управленческая база, на которую можно опираться дальше.



Даниил,
CEO группы компаний Discovery