

Каждый человек живёт в мире своих иллюзий. Объектом нашего внимания и изучения являются иллюзии, связанные с управлением. И сегодня мы напишем пусть не о самой распространённой, но о той, разоблачить которую способен только собственный опыт.

Среди руководителей прижилась иллюзия о том, что исполнитель, успешно справляющийся со своей работой, будет так же эффективен и в роли управленца. Увы, но часто это совсем не так.

Однажды, у одного из наших клиентов внезапно уволился руководитель направления продаж. Само по себе это событие неприятное, но рядовое, и может произойти в любой компании. Два обстоятельства делали это увольнение весьма острым. Первое – компания была к этому абсолютно не готова. И второе – продажи являлись ключевым подразделением в компании. Генеральный директор принял решение, о котором он думал и раньше, но не было возможности его реализовать. И это решение выглядело очень заманчивым и крайне элегантным: ушедшего руководителя заменит лучший в компании продавец.

В тот же день он пригласил к себе этого счастливчика, сделал ему предложение, от которого тот не мог отказаться и сразу поздравил с повышением. Директор был уверен, что этот шаг станет мотивирующим для сотрудника. А выполнение и перевыполнение плана продаж убеждали его в том, что лучший продавец как никто другой был готов к новой роли.

Приняв должность и переехав в освободившийся кабинет, даже толком не успев порадоваться внезапному повышению, новоиспечённый руководитель приуныл и загрустил. С чем он столкнулся? С непониманием и завистью коллег, которые в один день стали его подчинёнными и дистанцировались от него. С фрустрацией от того, что инструменты продаж, которыми он владел в совершенстве, никак не помогали ему справляться с задачами руководителя. С забвением со стороны клиентов, которые стали звонить не ему, а новому менеджеру продаж.

Надо отдать должное, что руководство быстро осознало, что рассчитывая на эффект win-win, на самом деле они уверенно идут в сторону lose-lose&lose: клиенты потеряли своего менеджера, компания лишилась лучшего продавца, сотрудник лишился мотивации к работе. Первоначальное решение было «перепринято» и преподнесено как временное. Крайне оперативно был найден руководитель направления, продавец вернулся к любимой работе без репутационных рисков, компания сохранила систему продаж и команду продавцов, клиенты обрадовались возвращению своего менеджера. Благодаря гибкой системе управления, возможности проведения качественного анализа и быстрого перехода к действиям, существенных потерь удалось избежать. Вспоминая эту ситуацию, Первое лицо компании пошутил, что «быстро поднятое не считается упавшим». Нарру end!

P.S. Сегодня родился всемирно известный иллюзионист Гарри Гудини. Иллюзии приносят радость и восхищение в исполнении профессионалов. Руководителям же без специальной подготовки управленческие фокусы практиковать не рекомендуем.

Вредный управленческий совет №11

Если, у тебя в отделе
Есть прекрасный исполнитель,
Лучше всех он знает тему,
Разбирается – «до дна»,

Повышай его скорее,
Делай смело управленцем,
Пусть поймёт, что его ценят!
Пусть попрыгает теперь!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!