

Что-то еще...

В предыдущих ВУСах мы затрагивали тему управленческих иллюзий и обещали к ней вернуться – тема необъятная. Возвращаемся. На этот раз мы напишем об иллюзии собственников, которые ожидают от своих наёмных сотрудников и партнёров такой же лояльности к своему бизнесу, которая есть у них самих.

С этой иллюзией мы неоднократно сталкивались. Надо заметить, что работать с ней консультантам непросто, потому что эта тема вызывает много эмоций и у собственника, и у его сотрудников. И в этом случае работа именно с эмоциями и изменением убеждений играет ключевую роль, инструменты вторичны.

Расскажем яркий пример. Мы познакомились на одной из конференций с успешным собственником, который «жил и дышал» своим бизнесом. Это умный, образованный, постоянно развивающийся человек, который ищет новые идеи для своего бизнеса, читает массу бизнес-литературы, ходит на бизнес-форумы и днём и ночью думает, как сделать свой бизнес более успешным и эффективным.

Проблема, которую он заявил как приоритетную на текущий момент, - изменение системы мотивации управленческой команды. Мы договорились о встрече после новогодних праздников. Но утром 3 января собственник позвонил и попросил о встрече в праздники, потому что с проблемой «надо покончить как можно скорее». Встреча состоялась на следующий день, чему собственник очень обрадовался. Он с этого и начал: «Вот мне сразу понятно, с вами можно работать, вы правильно расставляете приоритеты. А мои разлетелись на праздники, не могу ни до кого дозвониться, телефоны не доступны. А уже 4 января! Кто вообще придумал такие длинные праздники?!».

Перешли к вопросу об изменении системы мотивации. И вместо обсуждения конкретики мы столкнулись с огромной обидой собственника, который жаловался на свою команду: «Понимаете, у них за дело душа не болит, сердце не болит. Я как понимаю: если ты работаешь – должен понимать, что это самое главное, относиться к работе как к делу жизни. Я плачу хорошие деньги, бонусы регулярно выплачиваю, а отношение к работе не такое, какого я жду. Могут взять и в разгар проекта уйти в отпуск. Вот недавно, финансовый директор ушёл в отпуск на неделю, ребёнок у него родился. Ну я бы ещё понял, если бы первый – ладно. Но второй ведь! И не он же его родил – жена, отпуск-то зачем брать, ведь в самый аврал ушёл! Хорошо, что хоть через 3 дня вернулся..». Собственник долго рассказывал про свою управленческую команду, а потом подвёл итог: «Мне нужна такая мотивация, которая бы учитывала лояльность сотрудников, их преданность делу». Мы обещали подумать и поговорить о сложившейся ситуации с управленческой командой после праздников.

Всю оставшуюся неделю праздников мы занимались выстраиванием границ нашего будущего взаимодействия. Собственник звонил регулярно, в разное время, уточнял детали, дополнял запрос. В какой-то момент мы написали список вопросов, на которые попросили его ответить письменно и максимально вдумчиво и развернуто, что было полезно и для проекта, и было единственной для нас возможностью отдохнуть в оставшиеся дни.

Праздники закончились, и начался проект. Окончания праздников собственник ждал с нетерпением, мы с любопытством, команда, вернувшаяся из отпуска, явно была не готова «с места в карьер» обсуждать рабочие вопросы, все хотели плавно войти в рабочий процесс. Кроме собственника. Он из этого процесса не выходил.


Начались наши встречи с командой, на которых мы узнали много интересных подробностей и встречных претензий. Руководители рассказывали про «домашние

задания» и поручения на выходные, что было нормальной практикой, звонки в любое время суток. Один из сотрудников вспомнил, как ему пришлось с пляжа выйти на конференц-связь, потому что собственник хотел срочно обсудить новую идею со всеми ключевыми руководителями одновременно. Мы услышали рассказы про корпоративные обеды, переходящие в совещания, экстренно собранные рабочие встречи в фитнес-клубе... Один из руководителей даже сказал: «Я чувствую себя как будто предателем, когда в пятницу вечером, поздно, надо сказать, вечером, собираюсь домой...».

В целом команда была обижена на собственника за непонятные ожидания и нарушения границ личного пространства. Да, они ценили работу, дорожили ей, но никто не был готов к тому, чтобы работа была единственной ценностью в жизни и первым выбором в списке жизненных приоритетов. В те новогодние праздники команда коллективно решила отключить телефоны, чтобы никто не вышел на связь и все отдохнули.

Ситуация требовала решения. Мы провели несколько встреч с собственником, постепенно работая с осознанием им того факта, что это его бизнес, и ЕГО отношения к делу у наёмных руководителей быть просто не может. На уровне действий были разработаны правила взаимодействия между собственником и командой. Мотивация осталась нетронутой. Со временем от собственника поступил запрос на работу с его ценностями. Он осознал, что хочет, чтобы кроме работы «было что-то ещё».

P.S. В год экологии и в день экологического образования – 12 мая – мы хотим напомнить и собственникам, и руководителям о важности другой стороны экологичности – той, которая касается отношений, личных границ, ценностного пространства. Не допускайте токсичности, вовремя замечайте “мусор”, избавляйтесь от иллюзий и очищайте сознание! С праздником!


system consulting

Вредный управленческий совет №18

Если ты звонишь в субботу
На домашний, в полседьмого,
Своим лучшим подчинённым,
А они ещё все спят...!

Значит, ты в них ошибался,
Им плевать на дело фирмы,
Не узнать им, что ты понял,
Сидя ночью в кабаке!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!

№18 12.05.17