

Управленческие хитросплетения

Некоторые руководители обладают удивительным талантом превращать простые ситуации в сложные и запутанные. Часто при этом сами управленцы исходят из лучших побуждений, подтверждая ставшую уже классикой фразу: «Хотели, как лучше, а получилось как всегда».

В одной из компаний, с которой мы сотрудничали, Генеральный директор решил уволить Директора по развитию. Но вместо прямого разговора он пошёл своим путём: сначала поставил перед ним сложно выполнимые планы. Но это никак не смутило руководителя, тот подготовил программу реализации и приступил к её выполнению. Следующим шагом Генерального директора было исключение Директора по развитию из всех ключевых совещаний в компании. По прогнозам Первого лица эта мера должна было наглядно показать руководителю, что компания не заинтересована в продолжении сотрудничества, ведь что может быть хуже: с одной стороны, поставлены невыполнимые задачи, а с другой – полное отстранение и невнимание. К нам руководитель компании обратился с вопросом, что ещё можно было такого придумать, чтобы непонятливый ТОП «в конце концов всё понял и сам покинул компанию». Очевидное решение – поговорить с руководителем и обсудить условия прекращения сотрудничества – не рассматривалось. Гендир искал «элегантное решение», чтобы всё произошло как бы «само собой».

Мы поговорили с Директором по развитию. Со своей стороны он понял новые задачи как акт доверия со стороны Руководителя своему профессионализму. Особое внимание он обратил на то, что Генеральный директор «даже освободил его от ненужных и бессмысленных совещаний, чтобы не отвлекать от дела». Такой расклад Директора по развитию устраивал вполне, он полностью был сфокусирован на работе, а от коллег, с которыми у него были выстроены прекрасные отношения, узнавал о ключевых решениях и важных новостях.

Мы вернулись к Генеральному директору и спросили, по каким причинам ему захотелось расстаться с профессиональным и лояльным сотрудником. Как выяснилось, у него на примете был свой человек, которому он захотел «отдать эту должность». Вопрос был решён, оставалась сущая мелочь – инициировать «самоувольнение» руководителя. Как консультанты, мы обратили внимание Первого лица на то, что уход Директора по развитию в текущий момент имел существенные риски для компании. После серии обсуждений был найден выход – Директор по развитию остался на своём месте, а под «своего человека» было организовано новое подразделение. Не самое элегантное и эффективное решение, но порой приходится выбирать «из двух зол».

Часто сложный путь в межличностных отношениях с подчинёнными руководители выбирают тогда, когда не хватает смелости называть вещи своими именами. Мы глубоко убеждены, что это качество для управленца – одно из ключевых. Без него нет управления. Даже степень MBA не поможет.

Сложные решения касаются порой не только вопросов взаимодействия с подчинёнными, но обнаруживаются и в построении процессов. Так, нас однажды пригласили поучаствовать в совещании ключевых руководителей компании.

Встреча была посвящена ответу на вопрос: «Какие дополнительные потребности есть у наших клиентов?». Каждое подразделение подготовило варианты решений: например, маркетинг сформировал техническое задание для аутсорсинговой компании на «Проведение исследования сегмента целевой аудитории, соответствующей портрету клиента», HR-подразделение обобщило результаты проведённого ранее мозгового штурма с руководителями на ту же тему, подразделение продаж провело пост-аналитику в CRM... В какой-то момент мы задали, как нам казалось, вполне очевидный вопрос:

- А где результаты опроса клиентов?
- Каких клиентов?
- Ваших клиентов. Почему бы не спросить их самих?

В этот момент руководители, присутствующие на совещании, посмотрели на нас с удивлением и недоверием, их взгляд как бы спрашивал: «А вы точно консультанты?». Предложенное нами решение было слишком простым и очевидным, компания же сразу стала смотреть «вглубь» и искать «обходные пути». И только когда Генеральный директор рассмеялся и сказал: «Да, про самих клиентов мы как-то и забыли...», обстановка смягчилась, и обсуждение перешло в плоскость реализации этого простого решения.

P.S. Сегодня – 2 июня – день рождения Маркиза де Сада. Мы рекомендуем руководителям оставить «извращённую фантазию» классику и не забывать, что одна из задач руководителя – упрощать сложности. Упрощать. Не наоборот.



Вредный управленческий совет №21

Если ты засомневался
В честности и благородстве,
Если чувствуешь, что хуже
Стал работать кое-кто...

Не беседуй с ним беседы,
Одари его презрением,
Нагрузи сверх всякой нормы –
Может быть, он сам уйдёт!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!