

«Применить нельзя заменить»

Постоянно работая с руководителями, мы понимаем, что их масштаб определяется не столько теми ресурсами, которые есть у них в наличии, сколько результатами, которые они способны показывать. Особенно - в условиях дефицита. Мы часто слышим от наших клиентов о том, что «будь у меня ещё пару недель/больше персонала/филиал на Дальнем Востоке/новое оборудование... - вот тогда...!». Потребности, как правило, бесконечны, а аппетит приходит во время еды. Решение о выделении дополнительного ресурса принимается акционерами и инвесторами не всегда исходя из объективных возможностей, а порой основываясь на оценке потенциала конкретного руководителя – «сможет/не сможет».

О том, что можно получить, не имея, и не получить, имея, - наши истории. В одной из производственных компаний мы реализовывали нестандартный проект по оценке персонала: вместо традиционных прогонов сотрудников по разработанным моделям компетенций, нас попросили найти «звёзд» и «фанатиков». Когда мы попросили рассказать о предпосылках такого запроса, нам рассказали целую историю. Не так давно в одном из цехов компании остро встал вопрос о превышении норм по браку и списанию расходных материалов. В ходе проверки и разбирательств выяснилось, что около 80% всего превышения, приходится на одного (!) сотрудника. Дальше разбирались с этим «умельцем». Подняв статистику и выяснив, что ситуация продолжается не первый месяц, Генеральный директор принял быстрое решение уволить «криворукого» сотрудника. Непосредственному руководителю был дан месяц, чтобы закрыть этот вопрос.

Начальник цеха, лично зная сотрудника, понимал, что дело не в отсутствии профессионализма или сознательном саботаже. Поэтому, под свою ответственность, решил поступить так. Он пригласил к себе этого сотрудника и стал выяснять, в чём причина. Оказалось, что выполнив норму, сотрудник начинал экспериментировать и пробовать сделать ту же работу быстрее, проще или «как-то по-другому лучше». Эти эксперименты и отражались на статистике цеха. После паузы, взятой начальником цеха на размышления, он решил рисковать дальше и пошёл на управленческий ва-банк: вместо немедленного увольнения сотрудника, он вспомнил о своём давнем желании открыть экспериментальную мини-лабораторию при производстве. «Нарушитель-экспериментатор» и стал её руководителем. Основная задача лаборатории сводилась к нахождению новых способов и возможностей получения результата. Уже в первый месяц работы лаборатория оправдала своё открытие. После первого квартала руководитель лаборатории начал выдавать такие результаты, что Генеральный директор принял решение о создании на предприятии премии в его честь. Задача нашего подключения к организации заключалась в том, чтобы найти таких же или похожих на него и определить те области, где они будут столь же полезными.

Другой подход. Нас пригласила компания для проведения диагностики системы управления в компании. Ключевыми задачами этого проекта Заказчику виделись повышение эффективности, сокращение временных издержек и повышение персональной ответственности руководителей. Приступив к подробному обсуждению проекта, мы попросили Генерального директора обозначить те области, которые беспокоят его больше всего. Наибольшее напряжение у директора было связано с тем, что он не видел в своей управленческой команде «авторитетов и сильных профессионалов», несмотря на то,

что ресурсы в компании были огромными, и на рынке покупались очень дорогие специалисты с уникальным опытом. Мы попросили Заказчика сформулировать образ идеального руководителя и получили ответ: «Мне нужны управляемые и предсказуемые профессионалы, они должны быть профессиональными исполнителями и нести персональную ответственность». С этими вводными мы начали работать с управленческой командой.

Нам, как консультантам, всегда очень интересно наблюдать, как одна и та же ситуация выглядит с разных сторон. Поэтому, встречаясь с руководителями, мы совсем не удивились тому, что они видят ситуацию совершенно иначе. Первым, что очень удивляло руководителей, было полное несовпадение задач, на решение которых их брали, с задачами, которые они действительно решали. Мало того, эти «задачи» давались устно, на бегу, в коридоре или в лифте – их нельзя было обсудить или даже осмыслить, а большинство и не стоило выполнять, так как при следующей встрече с Руководством они отменялись или преображались до неузнаваемости. Особую пикантность ситуации добавляло и то, что одни и те же задачи часто ставились сразу нескольким руководителям – это называлось «страховочная диверсификация»... Общую ситуацию руководители описывали как «отсутствие диалога», «непонимание правил игры», «ощущение профессиональной неуверенности». Многие руководители с ностальгией вспоминали свой прошлый опыт: сложные амбициозные проекты, достижения, командную работу. Окончательное удивление у нас вызвала невозможность большей части управленческой команды внятно обозначить область собственной ответственности. В ходе бесед с руководителями был виден уровень их профессионализма, который, однако, «покрылся пылью» - они больше напоминали потухшие звезды. Нам с компанией предстояла большая совместная работа по изменению этой ситуации.

Мастерство первого лица складывается в равной степени как из способности увидеть и построить будущее, так из умения приблизить его, опираясь на тот ресурс, который есть в наличии уже сейчас.

P.S. Сегодня – 30 июня – день рождения Майкла Фелпса, 23-кратного олимпийского чемпиона и 26-кратного чемпиона мира по плаванию. Он – живой пример того, что может получиться, если вовремя заметить талант и создать ему правильную среду для развития. Оглянитесь вокруг, дорогие руководители!

Вредный управленческий совет №25

Если где в твоём отделе
Появился очень умный,
Очень вежливый, смышлённый,
Заводной специалист -

Разузнай о нём получше,
Разыщи его огрехи,
Объясни ему на деле:
Быть всех лучше – моветон!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!