

Операторозависимый метод

Делегирование... Для многих руководителей это сложная и болезненная тема. У каждого своя причина и множество объяснений. Часто руководители склонны к самоцентризму – явлению, при котором максимум решений завязаны на самом руководителе. Как это сказывается на деле – наши истории.

В Школе консультантов по управлению с нами в группе был один необычный слушатель курса. Он сразу же заявил, что не хочет быть консультантом, диплом и профессия его не интересуют. Зачем он тогда пошёл учиться? На этот вопрос он дал очень интересный ответ: он хотел понять профессию консультанта изнутри, чтобы выбрать те инструменты, которые подходят для решения задач его компании. У него был опыт общения с консультантами и ранее, но доверия и контакта не складывалось. И в течение всего срока обучения его компания стала для нас – тех, кто стремился освоить профессию, «полигоном» для экспериментов и живым кейсом. Ему было интересно получить стороннее мнение, а у нас в доступе оказался весьма скептически настроенный к консалтингу «клиент», который, тем не менее, пришёл на обучение и был искренне заинтересован в развитии своей организации.

Теоретические модули курса нагоняли на него скуку. Он ждал практики и момента, когда группа с преподавателями приступит к решению его задач. И группа предлагала разные методы и инструменты под те запросы, которые он озвучивал, разрабатывала программу действий, которую между обучающимися модулями он собирался внедрять. Но приезжая на каждый следующий модуль, он говорил о том, что ничего не сработало, и ему приходится по-прежнему «всё тянуть на себе». Проблема, разумеется, заключалась не в том, что не работала консалтинговая методология. Проблема заключалась в том, что «наш студент» не готов был следовать главной рекомендации консультантов: уходить от оперативного управления к стратегическому, делегировать полномочия, прекращать участвовать лично в каждом процессе, ограничивая эффективность компании своей личной эффективностью. Выстраивать систему управления для него было очень беспокойно. Он переживал, что сотрудники не смогут, не справятся, что стоит ему только немного отпустить контроль, как компания разрушится. На последнем модуле мы не стали предлагать ему никакую программу действий, а открыто вынесли на весь практикум вопрос о том, что он уже давно является главным ограничителем своей компании. Он долго сопротивлялся, обвиняя нас в непонимании. И в какой-то момент кто-то из группы сказал прямо: «Знаешь, ты каждый раз просишь нас подумать о твоей ситуации. Мы собирались, думали, и вот тебе наша честная обратная связь. Дело не в консалтинге, который не работает. Дело в том, что тебе самому важно контролировать каждый шаг, принимать решение по каждой закупке канцтоваров. Ты делаешь своих сотрудников беспомощными, глушишь их инициативу. Менять надо не компанию – меня надо твоё мышление. Не хочешь меняться – укрепляй здоровье, спи ещё меньше, перестань отдыхать – и ты сможешь чуть больше, только непонятно, надолго ли тебя хватит. Ну а если ты хочешь расти в соответствии с твоими амбициями, но не меняя свой стиль управления, – то тебе себя нужно клонировать». Такого он, конечно, не ожидал. Но именно этот момент, по его собственным словам, стал для него поворотным. После этого практикума он впервые задумался о том, чтобы взять в компанию исполнительного директора, и группа сосредоточилась на разработке требований к этой должности. Этот случай дал нам – тогда ещё будущим консультантам – важный урок: честная обратная связь клиенту – очень важный

инструмент консалтингового взаимодействия. А урок, который наш герой вынес из этого опыта заключался в том, что делегирование задач – необходимое умение каждого руководителя.

Но не только собственники и Генеральные директора испытывают сложности с делегированием задач. Это свойственно многим руководителям, вне зависимости от их грейда. Как-то нас пригласили в крупную компанию помочь учебному центру. Проблема заключалась в том, что деятельность центра было сложно масштабировать на всю компанию, включая обширную филиальную сеть, несмотря на то, что в Москве система обучения была выстроена очень качественно. Как выяснилось, руководитель учебного центра лично участвовала во всех процессах: сама разрабатывала программы, лично их проводила, постоянно училась и повышала квалификацию, получила образование в области бизнес-обучения, чтобы понимать все тонкости процесса. Она периодически обучала сотрудников тому, чему училась. А чтобы программы были максимально актуальными, лично изучала анкеты обратной связи по каждому проведённому обучению и вносила содержательные изменения. К программам вопросов не было. Они были очень качественными. Вопросы были к управленческим задачам руководителя, в которые входило масштабирование деятельности учебного центра на филиальную сеть. Но при таком подходе к работе, внимания и энергии руководителя с трудом хватало только на Московский филиал. Разбираясь лично в каждой программе, она физически не могла уделять внимание построению обучения в Филиальной сети. Мы разработали программу масштабирования сети и предложили действующему руководителю возглавить методологическое направление учебного центра и отдельно найти администратора всей системы обучения, задачами которого и являлось бы внедрение обучения в филиалах. Со временем такой руководитель был найден. И компании удалось масштабировать лучшие практики на всю сеть.

Для любой компании огромным риском является зависимость подразделения от деятельности и личности конкретного руководителя. И чем больше руководитель уходит в экспертно-содержательную сторону своей деятельности – тем дальше он уходит от своих управленческих задач. Должен ли руководитель быть абсолютным и главным экспертом в той деятельности, которой он руководит? Нет, не должен. Он должен быть достаточно компетентным для того, чтобы при необходимости «нырнуть вглубь». Нырнуть, но потом всплыть и продолжить управлять. А «нырять каждый день» - другая работа, не управленческая.

P.S. Сегодня, 21 июля – день рождения Александра Македонского. Историки писали, что во время своих походов он часто бросался в самую гущу схваток. Македонский остался в истории яркой и значительной личностью. Но не нужно забывать, что созданная им империя распалась сразу же после его смерти.

Вредный управленческий совет №28

Если ты решил с испугу
Всем раздать по порученью,
Если ты разбил на части
Управленческий процесс -

Срочно все верни обратно,
Не надейся на балбесов,
Не давай им поработать,
Хочешь лучше – сделай сам!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!