

Управленческое одиночество

Руководитель не перестаёт быть человеком, и как любому человеку, ему свойственны разные чувства и эмоции. Сегодня мы поговорим об очень интересном феномене, с которым мы периодически сталкиваемся при работе с руководителями, а именно - об управленческом одиночестве.

Управленческое одиночество – явление, которое частично обусловлено самой ролью. Руководитель не может дружить со своими подчинёнными, быть с ними на равных. А если так происходит, то возникают сложности с принятием решений, возможна потеря авторитета и управляемости. Дистанция необходима, и иногда руководителю довольно сложно найти баланс, чтобы, с одной стороны, сохранить статус, а с другой – иметь возможность открытого диалога и общения со своей командой.

Как правило, сложности начинаются, когда руководитель начинает искать не только профессионального общения, но и личного. А желание «стать своим», быть принятым и понятым в коллективе перевешивает профессиональную роль.

Один из руководителей компании обратился к нам запросом, который звучал так: «Я хочу стать активным участником своей управленческой команды». Мы сначала даже не совсем поняли его запрос. Но он уточнил: «Понимаете, я свою команду собирал довольно долго. Много времени и сил потратил на то, чтобы они вместе сработались. И я доволен ими вполне. Они энергичные, инициативные, они приходят с идеями и решениями, прекрасно общаются между собой. Даже в нерабочее время они вместе собираются ...». Мы понимали всё меньше, потому что то, о чём он нам говорил – для многих руководителей является сверхзадачей или несбыточной мечтой. Но в данном случае заказчик не казался довольным. Собранная команда частично состояла из доверенных и проверенных временем людей. Некоторые из них раньше были его однокурсниками. Со временем личные отношения были вытеснены работой. «Понимаете, я стал для них организационным символом. Номинальной фигурой. Если я предлагаю какую-то идею, то они уходят совещаться, продумывать, готовить план реализации. Хочу принять участие в обсуждении – не получается. Слушают меня, записывают, потом уже вместе начинают думать, обсуждать. Мозговые штурмы проводят. Хотел поучаствовать – сказали, что черновые работы сами сделают, а мне принесут готовые варианты для принятия решения. А мне кажется, что вся жизнь – там, в этих черновых работах...».

Руководитель полностью принимал на себя ответственность, был безоговорочно принят командой в качестве лидера, заслужившего авторитет. В целом компания находилась в стадии стабильного сбалансированного роста. Всё шло хорошо, но руководитель скучал. Он понимал, что основная управленческая задача выполнена, результаты - прекрасные, но его энергия и потенциал не были использованы полностью. Он грустил и хотел, чтобы его «приняли в песочницу». А в песочнице шла своя игра, и взрослых в неё не пускали.

Решение этой задачи стало не самым простым, но весьма интересным. Руководитель и сам прекрасно знал, что «не нужно трогать то, что и так хорошо работает». Мы долго обсуждали различные варианты развития событий, и он решился на реализацию нового проекта – создание новой компании. Старт-ап был

тем драйвом, которого он искал и не мог реализовать в имеющемся бизнесе. Он выбрал доверенное лицо в команде и сделал его Исполнительным директором. Мы помогли подготовить компанию к приходу нового руководителя и плавной передаче управления в его руки. А наш руководитель остался советником по стратегическим вопросам. Таким образом, он остался «организационным символом» для команды, и смог погрузиться в реализацию давно забытой мечты. И сейчас перед ним стоят новые задачи по развитию этого бизнеса и созданию новой команды. Тем более, что опыт, который есть в его управленческом багаже, поможет ему её создать. А до того момента, пока он вновь станет «организационным символом», пройдёт много времени, потому что он в самом начале пути. И это его радует и наполняет новым смыслом.

Руководители часто нуждаются в консультантах не только как в «решателях нерешаемых организационных задач», но и как в собеседниках, с которыми можно открыто обсудить неоднозначные вопросы, получить честную обратную связь, иногда поспорить. Компенсировать своё управленческое одиночество общением на равных. Это ещё один важный и ценный результат консультационного процесса. Такое общение усиливает осознанность руководителя и многое меняет «само по себе».

P.S. 25 августа родился Иван Грозный. Неоднозначная историческая фигура. А вдруг, все его непопулярные решения были вызваны тем же самым феноменом – одиночеством лидера? А рядом просто не оказалось консультанта...))

Вредный управленческий совет №33

Если вдруг тебе взгрустнулось,
Начало тебе казаться,
Что напрасно сросся с креслом,
Что не нужен никому –

Позови скорее ЗАМов,
Награди их сверхзадачей.
Пусть они поймут быстрее:
Им с тобою повезло!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!

№33 25.08.17