

Интуиция руководителя



Когда-то давно мы очень горячо поспорили о том, что для управленца важнее: знания или чувства, технологичность или интуиция. Конечно, мы понимали абсурдность наличия только чего-то одного, но баланс и «идеальные» границы каждый видел по-своему. Мы спорили так неистово и искренне, что, видимо, над нами «сжалились» и предложили самим всё проверить на практике.

О том, куда может завести руководителя нарушение «правильного баланса» - наша история.

Одно время мы достаточно плотно сотрудничали с компанией, которая попросила нас помочь выстроить качественную и эффективную систему подбора персонала. Женщина, возглавлявшая HR-управление объяснила, что до последнего времени вопроса о нехватке кадров просто не стояло – репутация компании позволяла «держат очередь» из кандидатов и ограничиваться только «отбором достойных». Учитывая количество уникальных ролей и грейдов в компании, задача была крайне масштабной и мы предупредили, что её решение потребует времени и совместных усилий. В ответ нам сказали, что вопрос скорее перспективный, чем острый, а все решения будут приниматься аккуратно, взвешенно и с привлечением «широкого круга специалистов». От нас попросили предоставить расширенную форму описания опыта реализации подобных проектов, сделав особый акцент на персональную информацию: даты рождения, место рождения, даты поступления в ВУЗы и т.д. Посчитав это своего рода «профессиональной деформацией» мы передали необходимые данные и стали ждать встречи. К нашему удивлению уже на следующий день нас пригласили, сказали, что решение о нашем сотрудничестве принято и оно положительное. Пожав друг другу руки мы разработали план и с головой погрузились в работу.

В качестве пилотного подразделения было решено выбрать Управление нашего Заказчика. Нам выделили отдельный небольшой кабинет, из которого мы могли видеть всех сотрудников. Как это обычно бывает, основной костяк

составляли женщины среднего возраста. Проводя интервью с каждой из них мы всё больше удивлялись необычности ситуации: из 11 человек четверо (!) были бывшими начальниками отделов по работе с персоналом. При этом, все достаточно высоко отзывались о профессиональных качествах своего руководителя, хотя некоторый уровень межличностного напряжения всё же присутствовал.

Реализация проекта шла по графику, оперативные вопросы решались Заказчиком достаточно быстро. Мы разобрались с функционалом, составили профили компетенций, сформулировали конкурентные преимущества компании для кандидатов, сформировали «портреты» потенциальных претендентов, провели первичные собеседования, составили заключения по каждому из них и были готовы представить результат. Приняв от нас пакет документов, Руководитель перенёс решение вопроса на завтра.

Когда на следующий день мы пришли к Заказчику нас ждала очень необычная картина: дверь в кабинет Руководителя впервые за всё время нашей работы была закрыта, персонал пребывал в явном напряжении, а в офисе стоял плотный запах горящих свечей и чего-то ещё. До обеда к нам так никто и не вышел и мы приняли приглашение сотрудниц пообедать вместе. А за обедом нам рассказали, что Руководитель очень долго шла к своей должности, начав с самых низов, и одно время даже была Заместителем Генерального директора! Имея стаж в несколько десятилетий, всю профессиональную часть она знала прекрасно, смело принимала решения и брала на себя ответственность, чем и «застолбила» за собой свою позицию. Но в какой-то момент что-то изменилось и все более-менее важные решения Заказчик стала принимать только после совета с «астрологом-гадалкой». И, если в самом начале, такие события были редкостью, то теперь, практически всё «согласуется» с ней: назначения, переводы, увольнения, распределение премий, рассадка в офисе. Даже наш приход на проект был «одобрен» этим «специалистом», которая раньше приходила пешком, а теперь стала приезжать на хорошей машине.

Переваривая не только обед, но и полученную информацию мы стали ждать встречи с Заказчиком. Получив, наконец, приглашение в кабинет, окутанный специфическими запахами, мы рассказали об основных итогах пилотной части и озвучили наше предложение по распространению проекта на другие подразделения. Никаких явных возражений мы не услышали, но нам был передан список подразделений, с которыми нам работать «нельзя». На немой вопрос, явно читавшийся на наших лицах, Руководитель сказала, что гороскопы Начальников этих подразделений в сочетании с нашими могут негативно сказаться на её судьбе, поэтому проект будет ограничен только несколькими конкретными «позитивными и безопасными» Управлениями. Наши попытки объяснить риски такого усечённого решения не привели к результату – спорить с картами, свечами и неизвестно с чем ещё, находясь в поле управленческого консалтинга оказалось бесполезно. Проект был реализован в сокращённом объёме, хотя и позволил существенно упрочить позиции компании до наступления «кадрового дефицита» на рынке.

История нашего Заказчика закончилась громким увольнением за 4 месяца до выхода на пенсию. То ли гадалка неправильно истолковала «знаки», то ли всё и так было «предначертано звёздами». В любом случае, упустив из рук управленческую часть своей непосредственной деятельности и понадеявшись на мнение «профессионала другого профиля», Руководитель вместо почётной пенсии получила обидное завершение многолетней карьеры.

P.S. Каждый год, 17 ноября в Италии празднуется День защиты чёрных котов. Этот день связан с суевериями и защитой до сих пор страдающих от них кошек и котов «не того» цвета. Дорогие руководители, умение считывать «слабые сигналы» - очень важная управленческая компетенция, только не надо на каждую управленческую задачу раскладывать гадальные карты.