

Главе компании никогда не следует забывать, что он всегда на виду. Любой сотрудник, проработавший хотя бы полгода, с лёгкостью сможет повторить любимые фразы руководителя, его типичные жесты. Сотрудники точно знают, что нравится начальнику, а что вызывает его раздражение. Знают и умеют это использовать.

Те сотрудники, которые определились с дальнейшей карьерой и желанием тоже стать руководителями, будут воспринимать своего шефа либо как пример, достойный подражания, либо как анти-пример, чтобы никогда не повторять его поступков.

Положительным или отрицательным героем руководитель станет в зависимости от того, как он действует. Потому что именно поступки, а не слова определяют его управленческую славу.

Сегодня у нас две коротких истории. Как обычно, из практики.

Однажды нас пригласили в компанию, расположенную в одном из особняков в центре Москвы. Собственник, он же генеральный директор, жаловался нам на низкую производительность труда, нежелание сотрудников вовлекаться в «общее дело», «потухшие глаза». Наша задача как консультантов была в том, чтобы найти причины происходящего и реализовать проект по повышению мотивации и эффективности работы.

Довольно скоро мы стали свидетелями двух интересных ситуаций. Как-то после утренней планёрки и сформированного плана действий на день, руководитель вышел с чашкой кофе в орп-спасе и долго рассказывал о себе: про спортивное прошлое, бизнес-успехи молодости, катание на лыжах, бабушкины пирожки. Потом он стал осуществлять «мотивационное воздействие» на сотрудников, рассуждая про важность корпоративной культуры, бизнес-ценности и командный дух. Вернувшись к себе в кабинет с уже остывшим кофе, он поднял трубку и вызвал к себе по очереди всех подчинённых с отчётом о статусе данных утром поручений. Позже в разговоре с сотрудниками мы выяснили, что это была нормальная практика работы шефа. Так мы узнали об истинных причинах низкой эффективности.

Вопрос с мотивацией также быстро прояснился. Бизнес компании был связан с масштабными проектами и нерегулярным поступлением крупных сумм. И хотя кассовых разрывов удавалось избегать, выплата зарплаты «день в день» была редким и приятным исключением. В один из дней, когда сотрудники ожидали денег, руководитель вышел к ним с двумя новостями. Первая – о том, что с перечислением средств придётся подождать минимум две недели. И вторая новость – предложение порадоваться за него, потому что он купил себе часы, о которых давно мечтал и много рассказывал. Причины демотивации тоже можно было больше не искать.

Надо ли говорить, что с этим клиентом у нас не сложился проект? Перейти от слов к делу так и не удалось. Да и не хотелось.

А вот пример совершенно другого подхода. Мы работали в компании, во главе которой стоял авторитарный руководитель, и многократно становились свидетелями громких криков, шумных споров, хлопанья дверьми... В процессе работы от руководителя мы часто слышали жалобы на своих сотрудников. Удивительно, но мы так и не услышали

ответных претензий в адрес шефа. Наоборот, сотрудники с восторгом и уважением отзывались о ней.

Офис компании располагался за городом, и многие сотрудники добирались до работы на машине. В один из дней, мы увидели несколько одинаковых машин с похожими номерами, стоящих в ряд, и решили поинтересоваться, почему именно эта модель была выбрана в качестве корпоративного автомобиля. Оказалось, что это личный транспорт работников. В самом начале последнего обвала курса рубля, пока цены на машины ещё не взлетели, руководитель направил целый «отряд» сотрудников на закупку мини-автопарка. Эти машины были отданы в многолетнюю беспроцентную рассрочку ключевым сотрудникам компании.

Мы спросили у руководителя об этом решении, и она нам ответила: «Понимаете, в компании работает много женщин. Иногда приходится задерживаться по вечерам. Ну а как же они будут добираться домой? Я за них переживаю». Возможно, это и совпадение, но с этим руководителем у нас сложился успешный и содержательный проект. А эмоции и резкие слова, которые периодически были адресованы сотрудникам, говорили о высокой вовлечённости в процесс. Она болела душой за своё дело и за компанию. И относилась к своим сотрудникам как к большой семье.

Какой бы ни была корпоративная культура в компании сотрудники всегда будут сплетничать и рассказывать истории про своего руководителя. А будет он в этих историях предателем или героем, зависит от него самого.

P.S. Сегодня день рождения у Чака Норриса - легендарного актёра, кино-воплощения силы, мужества и справедливости. Он заслужил себе славу и почёт сразу у нескольких поколений зрителей за свою преданность профессии и стал героем для огромного количества историй и шуток. Мы все должны быть благодарны этому человеку, ведь, как известно, нет никакой эволюции - есть список существ, которых пощадил Чак Норрис.

Вредный управленческий совет №9

Если хочешь, чтоб в легенду
Превратилось твоё имя,
Чтобы все тобой гордились
И хотели брать пример,

Всем раздай свои портреты,
Проведи соревнованье -
Пусть по списку все расскажут,
Почему ты – их герой!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!

№9, 10.03.17

