

Учимся видеть (автор – Михаил Рыбаков)

А сейчас мы рассмотрим основные причины того, почему руководитель зачастую не замечает тех сигналов, которые порой хорошо видны, и как эти причины преодолеть. Вот та цепочка, которую необходимо пройти, чтобы не только заметить признаки надвигающейся проблемы, но и отреагировать на них:

1. Заметить сигнал.
2. Осознать его значение и сделать выводы.
3. Выполнить управленческое воздействие по решению потенциальной проблемы.

На каждом из этих шагов возможны проблемы.

1. Заметить сигнал.

«Замыленность взгляда». Когда каждый день приходишь на свое рабочее место, сложно замечать те небольшие изменения, которые происходят. Еще Эйнштейн говорил, что проблему нельзя решить на том уровне, на котором она создавалась. В том и есть одно из важнейших преимуществ консультанта, что он человек посторонний, и способен «взглянуть со стороны» на вашу ситуацию. Но даже если вы не хотите или не можете обращаться к консультантам, обсуждайте вопросы своего бизнеса с партнерами, друзьями-бизнесменами. Иногда можно пригласить толкового стороннего человека в свой офис и потом детально расспросить его о впечатлениях. Но и самому порой полезно представить, что вы здесь впервые, посмотреть на свою компанию как бы со стороны.

Невнимательность. Мы часто не замечаем очевидного. Чтобы тренировать в себе наблюдательность, можно иногда прийти в отдел продаж послушать, как сотрудники общаются по телефону с клиентами, посмотреть на работу в торговом зале, а порой детально вчитаться в подписываемый документ вместо того, чтобы автоматически «подмахивать» его. Откажитесь от автоматизмов, действуйте осознанно.

Однако из моего совета не следует то, что, услышав непрофессиональный телефонный разговор продавца, надо прерывать его на полуслове, и начинать «строить». Важно перейти к шагу №2: осмыслить значение факта и сделать выводы, не всегда очевидные, а уже потом предпринимать действия.

Лень. По сути, лень лежит в основе вышеописанных проблем. Лень смотреть и слушать, лень анализировать, лень принимать решения. Тут можно сказать только одно: это ваш бизнес (или подразделение), и в первую очередь результаты его работы важны именно вам.

2. Осознать его значение и сделать выводы.

Психологическая защита. Нам приятно думать, что все у нас идет хорошо, и тяжело признаваться себе в проблемах. Однако важно быть честным с самими собой: нет самоуспокоенности и оправданий! Ведь кроме вас мало кто решится рассказать вам о проблеме: люди, находящиеся внутри системы, зависят от нее.

Излишний оптимизм. Сюда относится, к примеру, излишняя, порой граничащая с наивностью, вера в людей, очень характерная для российских руководителей. «Я же нанял человека: вот он мне и ... (создаст отдел, увеличит обороты и т.п.)». Создаст и увеличит, но при условии того, что он действительно способен, цели ему поставлены предельно четко, выделены полномочия и ресурсы, задана, донесена и выполняется прозрачная система мотивации, осуществляется контроль и т. д. То есть, проделана немалая управленческая работа, которая лежит на ваших плечах.

Неумение или нежелание анализировать. Иногда даже заметив некий неприятный факт, мы не видим его возможных последствий. Поэтому важно постоянно задавать себе вопросы: «Что это означает для меня и компании? Какие последствия будут у того, что я сейчас вижу/слышу/понял? Какие я должен предпринять меры?»

3. Выполнить управленческое воздействие по решению потенциальной проблемы.

Нерешительность. Заметив негативный сигнал, мы часто откладываем решение надвигающейся проблемы: авось само пройдет. Такое бывает, но гораздо чаще проблемы склонны разрастаться как снежный ком. Поэтому, как только уловили некий слабый сигнал, поняли его значение – действуйте! Причем на упреждение, а не постфактум, когда часто уже поздно...

Страх ответственности. С этим сталкивался, наверное, каждый руководитель, особенно в начале своей управленческой работы. Иногда до дрожи в руках и бессонницы страшно принимать ключевые решения. Но: еще более страшно не принимать их. Ведь то, что сегодня является досадным недоразумением, завтра может обернуться большой проблемой. Посему и медлим, оттягивая неизбежное... Совет один: идите навстречу своему страху. Ведь когда «ужасное» событие произошло, например, вы приняли решение, страх уходит. «Лучше сделать и каяться, чем не сделать и каяться»...

Нежелание «делать людям неприятно». Это одна из наиболее распространенных причин нерешительности. Здесь важно расставить для себя приоритеты, что важнее: спокойствие «виновника» ситуации или будущее бизнеса. Не надо «рубить направо и налево», но даже для самого сотрудника часто бывает лучше, если вы вовремя проведете с ним предупредительную беседу, а иногда и уволите. Ведь если человек долго работает демотивированным или занимается «параллельным бизнесом» и т.д. – он будет испорчен как сотрудник уже навсегда, что принесет ему немало проблем в будущем. Будьте гуманны к людям.

Непоследовательность. Остановка на полпути. Порой бывает так, что руководитель замечает негативный сигнал, понимает его возможные последствия, и даже начинает действовать. Но есть множество примеров того, как хорошие начинания остаются незавершенными, что часто вызвано ленью руководителя, или его высокой занятостью (неорганизованностью). Но что особенно характерно для России, так это непоследовательность, когда по ходу реализации решения вносятся такие изменения, которые его полностью обесценивают.

Алгоритм успеха простой: принять решение – составить план действий – реализовать план – контролировать выполнение, внося коррективы только при необходимости – подвести итоги.