

Стена, или Ошибки, которые может допустить руководитель во время адаптации

«Прошу вас, помогите разобраться в ситуации, которая сложилась у нас в организации»,— так начал разговор приехавший посетитель. Разговорились. Оказалось, что молодого руководителя кадровой службы мучает возникшая управленческая проблема. Суть в следующем. Несколько месяцев тому назад в должность вступил заместитель генерального директора. Должность новая, то есть до этого момента не существовала. Обычно на такие должности кандидатура подбирается, и окончательное решение о приеме на работу принимается генеральным директором. Естественно, кадровик был проинформирован, да и сам он по своим каналам навел справки об этом человеке. Ему далеко за сорок. Имеет опыт руководства относительно небольшой структурой (8 человек). Сейчас ему поручено руководство целым направлением деятельности многопрофильной компании и семью структурными подразделениями с численностью (вместе с их начальниками) около восьмидесяти человек. Заместитель генерального директора проработал в должности уже восемь месяцев.

До руководителя кадровой службы доходили некие отзвуки недовольства отдельных работников решениями нового начальника. Но особенно это проявилось в последний месяц. Не было каких-то острых конфликтных ситуаций. Люди в структурах практически все с высшим образованием, знающие свое дело и не склонные обсуждать в кулуарах проблемы, которые связаны с решениями нового руководителя. Но то, что в филиале не все благополучно, осознал с недавних пор генеральный директор. Он-то и дал задание начальнику кадровой службы разобраться с проблемой. Тот, в свою очередь, попытался получить максимум информации у так называемых «центровых» работников, то есть наиболее уважаемых и авторитетных. Результаты опроса повергли коллегу в уныние.

Оказалось, что новый заместитель генерального директора за такой период времени не сумел понять особенности работы и руководства подчиненных отделов, не разобрался ни в уровне профессионализма и вкладе каждого из них в результаты труда филиала, ни в особенностях технологии управления ими. Пришел заместитель из государственного предприятия, ему уже далеко за сорок, и от него, по сути, не требовалось принимать ответственные решения, от которых зависели стратегические преимущества на рынке и, в конечном счете, перспективы развития филиала и зарплаты работников. В результате начались глухие столкновения различных подходов к ведению бизнеса с руководителями подразделений, имеющих опыт конкурентной борьбы. Стало труднее работать, потому что он ввел две административные должности.

Занимающие их работники лишь создавали видимость работы, отрывали от основной работы различными бумагами, требованиями, далекими от потребностей коллективов структурных подразделений. Сам заместитель был склонен к бесконечным дискуссиям, спорам, пропаганде своих умозрительных управленческих построений, которые входили в противоречие со сложившейся культурой организации и взаимоотношений в коллективе. Назидательность его тона, оторванность от людей, поверхностность при изучении возникающих проблем и непродуманные решения, в конце концов, возвели стену между ним и подчиненными. Самое сложное в сложившейся ситуации — в том, что заместитель не видел этой проблемы и считал, что именно такими и должны быть отношения между руководителем такого уровня, как он, и подчиненными. Он не представлял, что из-за сложившихся отношений впереди вырисовываются серьезные деловые проблемы. Ведь конкуренты не дремали и, по некоторым данным, были наслышаны о формах и методах нового управленца. Предстояло информировать генерального директора, который подбирал себе заместителя, и ему, естественно, будет неприятно узнать, что выбор оказался не совсем удачный.

По сути, кадровику видятся два основных решения этой управленческой проблемы. **Первое — радикальное** — переместить заместителя на другую должность, более низкого уровня. **Второе — консервативное** — разработать программу корректировки управленческой деятельности заместителя генерального директора. И то, и другое решения сопряжены с определенными трудностями. Если кадровиком будет предложено первое решение, то это вызовет гнев и неудовлетворение генерального директора: мол, чего в шапку спал, чего вовремя не проинформировал, чего молчал. По сути же, ему будет неприятно признавать, что ошибку совершил он. Если будет предложено второе решение и генеральный директор его примет, то разработку и контроль процесса корректировки адаптации придется осуществлять совместно с заместителем, который, учитывая особенности его характера, будет воспринимать это весьма болезненно — как вмешательство в его деятельность. Поэтому кадровик и обратился к нам как авторитетной организации, которая помогла бы подкрепить его выводы перед генеральным директором.

Нам удалось помочь руководителю кадровой службы. Но анализ, который мы с ним провели на предмет выявления причин сложившейся кадровой проблемы, по мнению автора, может быть небезынтересен нашим читателям.

Дело в том, что ключевая проблема в этой ситуации — отсутствие **организации адаптации руководителя**. В системе управления персоналом чаще всего говорят и пишут об адаптации молодых специалистов, но практически никогда об организации ее

для руководителей среднего и, особенно, высшего звена управления, надеясь, что они и так все знают. А ведь, по результатам исследований, которые проводились некоторое время назад в нашей республике, для полной адаптации такого уровня руководителей требуется от года до двух лет. Правда и то, что свою адаптационную тактику руководители такого уровня будут строить, конечно же, в основном, сами. Задача руководителя кадровой службы — ненавязчиво прогнозировать, направлять, подсказывать, корректировать и только в случае крайней необходимости вмешиваться и попытаться оказать помощь руководителю в его адаптации.

Итак, какие ошибки были допущены при адаптации заместителя генерального директора. Их можно разделить на две группы: ошибки генерального директора и ошибки заместителя генерального директора при организации своей адаптации.

Ошибки генерального директора

Ошибка «у нас нет резерва на эту должность»

Как выяснилось, в организации не велась системная работа по подготовке резерва руководящих кадров на ключевые должности. Если и возникала необходимость в том или ином руководителе топ-уровня, то обычно прибегали к услугам кадрового агентства или переманивали руководителей из других организаций. По сути, так произошло и на этот раз. Но ведь в том же филиале не один год работали семь руководителей отделов. Они в немалой степени отвечали многим требованиям, предъявляемым к кандидатам на должность заместителя генерального директора.

Ошибка «ты должен делать, как я»

Суть этой ошибки состоит в том, что генеральный директор являлся фигурой в значительной степени харизматической, авторитарной, обладающей массой привлекательных для подчиненных качеств, обаянием, умелым организатором и управленцем. Естественно, ему хотелось в лице своего заместителя иметь такого же человека в филиале. Соответствующим образом он передавал Петру Алексеевичу видение, идеи, мысли, представления на будущее филиала, но не учитывал при этом, что понимание их у Петра Алексеевича будет совершенно иное, сфокусированное через призму профессионального и управленческого опыта именно Петра Алексеевича.

Если бы генеральный директор проконсультировался с кадровым работником, то он, возможно, действовал бы иначе и передал собственный опыт своему заместителю с учетом ожиданий работников филиала.

Ошибка «отсутствие стратегии адаптации для руководителей»

Генеральный директор, как впоследствии выяснилось, даже не ставил перед кадровой службой задачи разработки стратегии и тактики адаптации руководителей разных уровней и функций. И сам он, как выяснилось в ходе собеседования с кадровиком, не считал адаптацию каким-то сложным делом или важным этапом в становлении нового руководителя в организации.

Ошибки заместителя генерального директора

Ошибка «отсутствие собственной системы самоадаптации»

У большинства руководителей, особенно старшего поколения, сложилось мнение, что организация адаптации — это для начинающих работников, для молодежи. А если человек имеет, предположим, стаж работы 5, 10, 15, 20, 25 лет, то иногда ему даже не приходит в голову, что и самому надо подумать, каким образом влиться в новую структуру, как стать ее органичной частью и завоевать авторитет, уважение и признание.

Ошибка «перенос прошлого опыта на новую организацию»

Петр Алексеевич так и поступил. Ход его рассуждения был примерно таков: «Если меня назначили на должность — значит, я подхожу организации. А раз подхожу, то я буду работать и вести себя так, как я вел себя в других организациях». А порой и смысла нет убеждать такого руководителя, что следует считаться со сложившимися традициями, идеологией малой структуры, и соответственно, малых групп, внутри которых формируется общественное мнение, в том числе и о новом руководителе. Очевидно, что подчиненным выбирать не приходится, и они должны принимать нового руководителя таким, какой он есть. Но если руководитель умеет найти верный тон и наладить отношения, то и работа коллектива будет эффективнее.

Ошибка «отсутствие обратной связи»

Петр Алексеевич не считал нужным устанавливать обратную связь, сверять, так сказать, свою линию поведения, результаты своей деятельности, замыслы с ожиданиями, реакцией, видением подчиненных. Соответственно, у него и не было возможности корректировать своё трудовое поведение и достигать взаимопонимания с людьми. Он считал, что делает все правильно, но не вникал в суть проблем, которые были лучше известны, например, начальнику отдела маркетинга, и не прислушивался к его мнению. В результате он за полгода работы «добился» демотивации целой группы работников этого отдела.

Ошибка «забудьте все, что было до меня»

«Но ведь так мы не поступали. Это принесет нам в долгосрочной перспективе потери на рынке. Мы несколько иначе позиционируем себя на рынке», — заявил ему как-то начальник отдела. «Забудьте все, что было до меня», — грубо оборвал его Петр Алексеевич. Конечно, новая метла по-новому метет, и для этого ее и берут. Но это не значит, что следует игнорировать накопленный опыт. Получается, что до Петра Алексеевича никто ничего не понимал и ничего толкового не делал.

Ошибка «я принимаю все решения, а вы их выполняете»

Самоутверждение руководителя происходило путем концентрации всей полноты власти только в своих руках. Несколько лет структурные подразделения существовали и развивались без такого руководителя филиала и демонстрировали свою жизнеспособность. Их начальники принимали, в основном, правильные решения, иначе они были бы смяты конкурентами и прекратили свое существование в должности. И вот приходит человек со стороны и забирает делегированные им ранее полномочия по принятию решений. С одной стороны, период согласования решений стал более длительным и менее эффективным, потому что заместитель не мог учесть при их принятии всех стратегических и тактических нюансов, которые были известны непосредственным руководителям, с другой, — такая его позиция привела к расхолаживанию начальников отделов. «А почему мы должны ему давать советы, если он такой умный и не хочет нас слушать?» — размышляли они.

Ошибка «если я назначен, то, следовательно, компетентен»

Первые месяцы работы заместителя показали его недостаточную профессиональную компетентность. Руководителю следовало понять это и составить (возможно, при помощи руководителя кадровой службы) набор полномочий и прав, которые ему важны для осуществления должностных обязанностей. Как правило, руководитель должен постоянно трудиться над собой, чтобы соответствовать требованиям своей сложной должности. Петр Алексеевич был уверен, что его компетенции, приобретенной в ходе трудовой деятельности достаточно.

Перечисленные ошибки — только часть ошибок, допущенных в ходе адаптации Петра Алексеевича. Отрадно, что, хотя и с запозданием, руководство этой организации спохватилось и пыталось разрешить проблему. Для руководителя кадровой службы этот случай, по его признанию, стал хорошим уроком. Главный вывод, который был сделан, — для успешной адаптации руководителей следует составлять адаптационные программы. Их составление и реализация тем сложнее, чем выше ранг руководителя.

Полностью статья опубликована:

Кадровая служба. – 2005. – № 1. – С. 82–88.