

### Тестовое задание

Ознакомьтесь с предлагаемой ситуацией.

Ответьте на следующие вопросы

1. Что не так с Кеном?
2. Что делать с Кеном?

Изложите Ваши ответы в свободной форме. Объясните, почему Вы так считаете.

# БУЙНЫЙ ТАЛАНТ<sup>1</sup>

Когда Боб Сэлинджер, генеральный директор корпорации Tidewater Corporation, занимающейся производством роскошных скоростных катеров, оценивал ущерб, в голове его звенели слова Морриса Редстоуна, одного из руководителей корпорации, отвечающего за вопросы реорганизации - *Тебе лучше немедленно спуститься сюда, Боб. Кен Вон спятил – он сломал компьютер и вдребезги разнёс свой кабинет. Такое ощущение, будто Мамай здесь прошёл.*

Моррис был прав. Кен швырнул стул в свой монитор САПР, перевернул стол и вывалил всё содержимое книжных полок на пол. «Что-то в этот раз его действительно завело», - вздохнул Боб. Всё, что Моррис сказал ему по телефону, это только то, что они с Кеном встречались сегодня, чтобы обсудить планы реорганизации. Подобные встречи стали уже еженедельным ритуалом и, судя по докладам, проходили с каждым разом всё более бурно. Однако на этот раз Кен зашёл слишком далеко.

Подобрав с пола сломанную модель катера – последняя разработка Кена – Боб понёс её к своей машине. Он вывел свой Лексус с парковки, где находились автомобили сотрудников корпорации, и направился к шоссе, где его ждала автомобильная пробка, обычная для этого времени часа «пик». Медленно продвигаясь домой, он думал о работе Кена в Tidewater. Кен был одним из самых лучших и самых умных сотрудников. Все признавали его вклад в дело компании. Боб лично пригласил его возглавить конструкторский отдел. Жёсткий, напористый, умный.

Таким был Кен. У него была уникальная способность решать сложные конструкторские проблемы и находить инновационные решения. Он очень нравился Бобу, и они провели вместе не один субботний вечер, играя в гольф и обсуждая будущее Tidewater.

Однако в последнее время Бобу стали всё чаще поступать жалобы на Кена. Кен всё меньше и меньше стал общаться с другими отделами. Он отказывался обсуждать свои последние проекты с кем бы то ни было, кроме Боба, и заставлял своих сотрудников поступать таким же образом. Ни для кого не было секретом, что у него был вспыльчивый нрав. Как-то на недавней ежегодной вечеринке Кен, напившись, оскорбил нескольких сотрудников из отдела продаж. Да и личная жизнь у него была далеко не безоблачной. Недавно Бобу звонила жена Кена. Она пыталась выяснить, знает ли Боб, что вызывает такие резкие перемены настроения у её мужа. Именно тогда Боб и посоветовал Кену обратиться к Гарольду Бассу, руководителю HR, который хотел включить Кена в корпоративную программу психологической поддержки сотрудников.

В последнее время поведение Кена на работе ухудшилось. Он не пришёл на ряд важных совещаний, сорвал график работ по новому проекту. Моррис, ставший новым начальником Кена по службе, посчитал это умышленной попыткой сорвать реорганизацию компании. За исключением некоторых моментов внезапного проявления вспыльчивости, Кен был тихим и замкнутым человеком. Он почти никогда ни с кем не разговаривал и большую часть времени проводил за своим компьютером.

Самое удивительное и загадочное случилось несколько недель назад. Примерно тогда, когда корпорация Tidewater начала внедрение своих планов по реорганизации компании, Кен стал приезжать на работу на мотоцикле Harley Davidson. Вместо обычного пиджака и галстука он стал носить кожаную куртку и футболку на манер Марлона Брандо в фильме «Дикарь».

Боб понимал, что Кен был слишком ценным сотрудником, однако его поведение уже не могло оставаться без внимания. Моррис заявлял, что Кен ставит под угрозу весь процесс реорганизации, а ведь от этого зависит выживание всей корпорации. Отчаянная конкуренция со стороны голландских и итальянских компаний, уменьшение доли на рынке – всё это вынуждает Tidewater проводить радикальные перемены. Задача огромная по своим масштабам и такая же пугающая. Боб должен был взять компанию, созданную на традиционных подходах к строительству кораблей и обладающую выдающимся мастерством в своей работе, и привести её в 21 век. Корпорация должна была продолжать строить катера (но уже лучшего качества). Однако при этом корпорация должна была делать это с меньшими затратами и с более

коротким производственным циклом. План реорганизации предусматривал резкое сокращение накладных расходов, сокращение некоторых должностей, существовавших многие годы, и перевод некоторых отделов, таких, как отдел Кена, в новые подразделения. «Tidewater сейчас на перепутье», думал Боб, «и Кен должен стать частью этой новой организации».

На следующее утро Боб вызвал к себе Морриса и Гарольда Басса. «Как вы знаете, я обеспокоен медленной реализацией нашего плана по реорганизации. И так уже было много всяких проволочек, а тут ещё Кен хватил через край. Его поведение действительно слишком отрицательно сказывается на работе. Если это так, то что нам нужно делать?»

Моррис ответил: «С самого начала Кен на словах выступал в поддержку нашего плана, однако при этом делал всё возможное, чтобы сорвать его. Особенно трудно с ним стало работать после того, как мы приняли решение объединить его конструкторский отдел с производственным отделом. И теперь, когда он понял, что мы не собираемся отступить, он стал вести себя как полный придурок и изображать из себя героя партизанской войны, стоящего во главе сопротивления реорганизации. Мы не можем угождать его эго и позволить компании скатиться в пропасть лишь потому, что Кену не нравится размер его новой песочницы, где он будет лепить свои куличики, то есть проекты. Думаю, его надо уволить. К этому всё давно шло, и вчерашняя его выходка даёт нам вполне обоснованный повод. Тогда бы мы избавились от главного препятствия, да и другим стало бы понятно, что не следует мешать реализации нашей программы»

«Мне нет нужды говорить вам, что, если мы уволим Кена Вона, мы столкнёмся с большими трудностями», сказал Боб. «Никто не может разрабатывать проекты так, как это делает Кен со своей командой. Нам ведь нужна новая продукция, без неё мы потеряем рынок быстрее, чем вы успеете завязать шнурки. Как только узнают, что Кен уволен, вокруг него станут роиться толпы рекрутеров. Он уйдёт к конкуренту, и тогда нам конец. А ведь Кен уйдёт не один, он заберёт с собой всю свою команду».

Моррис покачал головой. «Ты же сам сказал, Боб, что реорганизация – это наш единственный шанс продвинуться на пять лет вперёд. Либо Кен вместе с нами в одной лодке, либо за бортом. С того места, где я сижу, мне кажется, что он не просто находится за бортом нашей лодки, а ещё и пытается пробить её днище». Затем Моррис воскликнул: «Уволь его, Боб!»

Боб посмотрел на Гарольда Басса. «А ты что думаешь, Гарольд?»

«Это должно быть строго конфиденциальным. Я обычно не говорю о таких личных вещах, но сейчас на кон поставлено многое – как для Кена, так и для компании». Он повернулся к Моррису. «Три месяца назад Боб направил ко мне Кена после того, как тот среди рабочей недели исчез на пару дней, не сказав никому, даже своей жене, куда он направился. У нас с Кеном состоялся довольно неприятный разговор, он и слышать не хотел ни о какой программе помощи сотрудникам. Он оскорбился, когда я посоветовал ему обратиться к врачу. Потом он все-таки пошел. Единственной причиной тому, что он пошёл к врачу, были слова самого Боба. Наш врач очень хороший и известный, он всё время работает с людьми вроде Кена. Но Кен только два раза сходил на приём. Во второй раз он оскорбил доктора и больше у него не появлялся».

«Я думаю, что он просто опасен», вставил Моррис.

Гарольд не обратил внимания на замечания Морриса и продолжил. «Случай Кена осложняется его личными проблемами, которые он сейчас переживает. Вы знаете, что людям среднего возраста, являющимся руководителями, вполне свойственно аберрантное поведение, когда они находятся под сильным давлением. У Кена это выражается в ношении рокерской одежды и езде на ревущем Харлее. Он пытается вернуться в то время, когда он был моложе и имел больший контроль над своей жизнью».

«Но истинная проблема не в Кене. И не в самом плане реорганизации. Проблема в человеческом факторе. Любые перемены неизменно приносят стресс. Кен хочет хорошо выполнять свою работу, и он видит, что реорганизация мешает ему выполнять работу качественно, а он ведь очень ценит именно качественную работу. Работу, которая сделала его звездой. Плюс ко всему ещё и личные проблемы. Вот он и сорвался».

«Да, некоторым людям трудно меняться», сказал Моррис. «Однако они должны приспособливаться, это – требование жизни. Я не хочу показаться бессердечным, но вопрос выживаемости компании гораздо важнее личных проблем Кена Вона».

«Я так понимаю, что мы собрались здесь поговорить именно о Кене Воне», сказал Гарольд, «но я должен сказать вам, что Кен далеко не единственная жертва реорганизации. В последний месяц ко мне постоянно приходят люди, жалующиеся на стрессовую обстановку. Некоторых

стресс просто довёл до настоящей болезни. Кое-кто всерьёз поговаривает о намерении уволиться. Скольких людей можем мы позволить себе потерять? Мы можем уволить Кена – он уже сделал достаточно глупостей, - но ведь в Tidewater работают и другие Кены. Ведь если люди увидят, что мы можем расстаться с работниками, которые сделали такой вклад в успех компании, какой сделал Кен, то они почувствуют ещё большую уязвимость, находясь на своей должности».

«Боб», продолжал Гарольд, «я считаю тебя единственным человеком, которого бы Кен послушался. Тебе обязательно нужно с ним поговорить, решить, что делать, и причём немедленно».

«Знаю», ответил Боб, «но я уже больше не уверен, что смогу найти с ним общий язык. Послушайте, всё, что ему необходимо, так это выбросить из головы свои личные проблемы и сосредоточиться на вопросах, которые ждут нас впереди». Боб повернулся к Моррису. «Моррис, я считаю, что ты можешь решить проблему с Кеном. Гарольд тебе поможет советом, как следует обращаться с Кеном. Считай это прекрасной возможностью для отработки своих управленческих навыков. Если тебе удастся вернуть Кена на путь истинный, твоя репутация в компании заметно вырастет».

Моррис отрицательно покачал головой. «Я всегда гордился своей способностью и умением мотивировать людей, но я ничего не могу поделать с Кеном. Он просто перестал рационально мыслить. Единственное, что его может удовлетворить, это снова стать независимым. Хотя, на самом деле, я не до конца уверен, что и это сделает его счастливым. И потом, мне и о других людях надо думать. Ну не могу я возиться только с одним парнем лишь из-за того, что у него есть проблемы, которые сам он решить не в состоянии».

Гарольд посмотрел на начальника и сказал: «Боб, Кен не станет нас слушать. Особенно Морриса он считает своим врагом. У тебя с ним налажены личные отношения. Он тебе нравится, ты о нём беспокоишься. Вот ты и решай»

«Я согласен. Тебе решать», сказал Моррис. «Избавься от него, пока он не наделал ещё больше вреда».

Некоторое время Боб сидел молча, думая о том, что только что сказали Моррис и Гарольд. Они убедили его, что кто-то в чём-то должен уступить. «Мне нужно время, чтобы всё это обдумать», сказал Боб, провожая своих гостей из кабинета. «Я приму решение к завтрашнему дню».

Оставшись один в своём кабинете, Боб взял в руки сломанную модель катера, сделанную Кеном, и покрутил её в своих руках. «Тут можно подклеить, тут тоже немного, и будет как новая».