

Kryzys Advisora

Maria jest pracownikiem firmy consultingowej Advisor. Specjalizuje się w doradztwie zorientowanym na media i marketing. Ma 32 lata i kilka poważnych sukcesów na swoim koncie.

W trakcie swojej kariery zawodowej Maria awansowała z pozycji handlowca (jej zadaniem było pozyskiwanie klientów dla firmy) aż do roli samodzielnego kierownika zespołu merytorycznego. W skład jej ekipy wchodzi: Piotr (specjalista od reklamy i copywriter), Kuba (specjalista od prasy i mediów), Paweł (ekspert od Internetu i nowych technologii), Kasia (prawnik), Martyna (młoda specjalistka od reklamy społecznej) oraz Mateusz i Michał (stażyści).

Piotr to pracownik o stażu pracy równie długim jak Maria (ma 30 lat). Kilka razy proponowano mu awans na kierownika zespołu, ale do tej pory nie wykazywał zainteresowania zmianą odpowiedzialności. Piotra fascynuje praca w reklamie, projektowanie i tworzenie kampanii. Nie lubi jednak spraw związanych z zarządzaniem projektem, budżetowaniem i monitorowaniem postępu. Piotr jest typem spokojnego profesjonalisty. Współpracownicy doceniają go za wyjątkową wiedzę i doświadczenie, ma jednak problemy z wysłuchaniem opinii innych członków zespołu. Piotr uznaje, że tylko rzeczy, nad którymi sam pracował są wystarczająco dobrze przemyślane (chętnie uzna pomysły innej osoby, ale tylko wtedy, gdy sam je przemyśli). Typowy schemat działania Piotra to usunięcie się w cień i przyniesienie gotowego pomysłu na następne spotkanie.

Kuba to przeciwieństwo Piotra. Wybuchowy i ekstrawertyczny, uwielbia być w centrum uwagi. Dwudziestopięcioletni Kuba to "zwierzę medialne". Zawsze sypie pomysłami jak z rękawa, choć niektóre z nich nie są do końca zarysowane w szczegółach. Kuba jest wizjonerem i inspiratorem. Uważa się (i ma ku temu powody) za świetnego specjalistę, zwłaszcza w odniesieniu do reklam prasowych i telewizyjnych. Świetnie potrafi zarządzać kosztami. Kuba to przykład specjalisty zorientowanego na efekty. Dla niego liczy się przede wszystkim ocena projektu - środki użyte w kampanii, projekt komunikacji ocenia wyłącznie pod kątem efektywności.

Paweł (29 lat) to fanatyk technologii. Jest zdecydowanym zwolennikiem używania kanałów internetowych w komunikacji. Telewizja, prasa, czy plakaty to dla niego wyrzucanie pieniędzy. Paweł ma interesujące pomysły, ale często są tak przepełnione technologicznym żargonem, że nie zawsze łatwo je pojąć. W dodatku, proszony o wyjaśnienia bywa lekko ironiczny ("wiesz, gdybyś nie pracował na starym pececie, tylko kupił w końcu tablet"), a nawet złośliwy. Na spotkaniu trudno z nim czasem nawiązać kontakt, bo zasłania się swoim laptopem (Mac) i stuka w klawisze wpatrzony w ekran. Trudno powiedzieć, czy prowadzi notatki, czy surfuje w sieci. Z drugiej strony, jego kampanie internetowe, czy projekty stron budzą powszechny zachwyt.

Kasia (42 lata) jest prawnikiem i księgowym. Często ściąga na ziemię Kubę, wytykając mu wady jego pomysłów (brak budżetu, niemożność przekraczania prawa, wątpliwe uzasadnienia itp.). Kasia jest rzeczowa, ale potrafi też ogień dyskusji. Nie lubi, gdy ktoś krytykuje jej zdanie, zwłaszcza w jej obszarach kompetencji (jest jedyną osobą z wykształceniem prawniczym i wie, że merytorycznie jest "najsilniejsza"). Ma czasem problem z akceptacją tego, że krytykują ją osoby dużo od niej młodsze.

Martyna (24 lata) to niedawny nabytek firmy. To spokojna dziewczyna w typie idealistki. Jej niedawno obroniona praca dyplomowa dotyczyła reklamy społecznej. Marketing jest dla niej przede wszystkim odpowiedzialnym sposobem komunikacji. Ważne znaczenie ma dla niej etyka biznesowa - co jest związane z głęboką duchowością i religijnością (kończyła KUL). Protestuje, gdy projektowana reklama wg niej jest nadużyciem zaufania. Na tym tle często dochodzi do sporów pomiędzy nią a Kubą.

Mateusz i Michał to studenci, których firma wzięła niedawno na staż. Obaj uzyskali zapewnienie, że jeśli wykażą się dobrymi postępami, to mają szansę na zatrudnienie w firmie. Mateusz jest grafikiem (studiuje na ASP), zaś Michał uczy się na Zarządzaniu. Obaj mają dużą motywację do pracy.

Dwa miesiące temu Stefan, dyrektor pionu mediów i bezpośredni szef Marii, miał ciężki wypadek samochodowy. Wiadomo było, że przez najbliższe pół roku nie będzie w stanie pracować, dlatego prezes firmy w trybie awaryjnym ściągnął na jego miejsce Grzegorza. Ten 45 letni menedżer jest wysokiej klasy specjalistą od zarządzania. Jego portfolio zrealizowanych sukcesem projektów jest imponujące. Ostatnio przez 5 lat pracował w USA, w dużej firmie doradczej o podobny profilu co Advisor.

Grzegorz jest zupełnie innym człowiekiem niż jego poprzednik. Tego samego dnia, kiedy został ogłoszony następcą Stefana, wezwał wszystkich kierowników zespołów na naradę. Krótko się przedstawił (zgodnie z amerykańskimi standardami zaczął od przedstawienia swoich sukcesów w prowadzonych przez siebie projektach), nakreślił swoje plany zarządzania pionem i poprosił, żeby na następny dzień kierownicy zespołów zdali raport ze swoich działań w ostatnim czasie. Maria wyszła z tego spotkania w niezbyt przyjemnym nastroju. Wydawało się jej, że traktuje się ją jak początkującą.

Następnego dnia odbyło się kolejne spotkanie. Grzegorz wysłuchał informacji o projektach i większość z nich nie przypadła mu specjalnie do gustu. Mimo to, podkreślił, że ma zaufanie do liderów. Stwierdził także, że wedle jego doświadczeń, firma powinna przede wszystkim zadbać o klienta obniżając koszty prowadzenia swojej działalności. Zasugerował, że w ciągu najbliższego roku firma powinna ograniczyć zatrudnienie. Zaproponował, żeby każdy z kierowników zespołu w ciągu najbliższego miesiąca ocenił swoich pracowników i określił "hierarchię przydatności". Spośród "najmniej przydatnych" Grzegorz wybierze osoby, które zostaną zredukowane. Poprosił też, żeby kierownicy projektów przygotowali mu indywidualne "fiszki" charakteryzujące krótko swoich pracowników.

Kierownicy zespołów oczywiście zaczęli protestować, ale nie zdało się to na wiele. Grzegorz wysłuchał ich opinii, ale potem zaprezentował slajdy, na których porównał strukturę kosztów Advisora i największych konkurentów. Okazało się, że istotnie, fundusz płac znacząco podnosi koszty pracy i utrudnia zdobycie kontraktów.

Maria wróciła do zespołu w minorowym nastroju. Na razie powstrzymała się od komentarzy, chcąc przemyśleć cały problem. Wahała się, czy poinformować swój zespół o rozmowie, tym bardziej, że pracowali właśnie nad niezwykle ważną kampanią, która mogła przynieść duże przychody. Postanowiła poczekać dwa dni, do czasu uzgodnień dotyczących nowego projektu.

Dzień później afera "wybuchła". Okazało się, że jej zespół już wie o planowanych działaniach i że brak informacji ze strony Marii uznał za próbę ukrycia tej informacji. Doszło do wspólnego spotkania, gdzie w dość ostrym tonie każdy z podwładnych Marii wyrażał swoje niezadowolenie. Współpracownicy nie chcieli jej też powiedzieć, skąd dowiedzieli się o przebiegu spotkania u Grzegorza. Przykra rozmowa zakończyła się prośbą Marii, aby odczekać ze sprawą do czasu zamknięcia kolejnego etapu projektu. Umówiła się z zespołem, że do tematu wrócą za tydzień.

Prace posuwały się powoli. Maria zauważyła, że żaden z jej podwładnych nie pracuje z takim zaangażowaniem jak wcześniej. W dodatku cztery osoby z zespołu poprosiły ją o indywidualne spotkania.

Kuba powiedział, że oczekuje od Marii oceny swojego dotychczasowego zaangażowania. I to jeszcze przed spotkaniem w przyszłym tygodniu. Nie ukrywa, że dostał ofertę pracy od konkurencyjnej firmy i chciałby podjąć decyzję maksymalnie do piątku. Lojalnie uprzedza, że propozycja jest interesująca i wiąże się z wyjazdem za granicę.

Martyna bardzo długo nic nie mówiła, ale w końcu wyjąkała, że znajduje się w bardzo trudnym położeniu i właściwie nie wie, jak powinna się zachować. Chodzi o to, że zna źródło "przecieku" informacji ze spotkania u Grzegorza. Okazuje się, że Mateusz jest synem Grzegorza z pierwszego małżeństwa. Obaj nie mówili o tym, ale Martyna dowiedziała się zupełnie przypadkiem. wie także, że utrzymują ze sobą kontakt, a Mateusz co weekend bywa w domu dyrektora. Z jednej strony Martyna uważała, że nie powinna o tym mówić Marii (współpracownikom nie zdradziła tej informacji), ale z drugiej strony ukrywanie tej wiedzy uznała za działanie nieetyczne ze strony szefostwa.

Kasia w bardzo emocjonalnej rozmowie wyznała, że znajduje się w trudnej sytuacji. Okazało się, że jej mąż jest ciężko chory, a właśnie spodziewają się dziecka (jest w pierwszych miesiącach ciąży). Zdaje też sobie sprawę, że prawdopodobnie będzie musiała część ciąży spędzić w domu i chciałaby usłyszeć od Marii, czy i jak jej wyznanie wpłynie na jej ocenę.

Michał przyszedł na rozmowę bardzo zdenerwowany. Upewnił się, że nikt nie jest w stanie podsłuchać (choćby przypadkiem) ich dyskusji, po czym położył na stole żółtą kartkę samoprzylepną (PostIt). Na kartce niezgrabnymi literami napisane było: "nie chcemy tu pedałów". Spokojnym, ale łamiącym się z emocji głosem wyznał Marii, że istotnie, jest gejem ale nigdy o tym nikogo z pracy nie informował. Najwyraźniej jednak ktoś się o tym dowiedział i zrobił mu brzydki kawał, a także wielką przykrość. Michał nie ma pojęcia, czy autorem anonimowej kartki jest ktoś z zespołu, czy po prostu pracownik firmy. Boi się jednak, że ta informacja dotrze do Marii i mimo ustawowego zakazu dyskryminacji wpłynie na jego ocenę.

Jakie są problemy i decyzje, które stoją przed Marią. Jak ma podejść do nich? Czy można było uniknąć tej sytuacji? A może jest to jedna z katastrof, których nie da się przewidzieć?