

Вакансия хорошего человека

Ключевая задача руководителя любого уровня – создать эффективную команду. Значимость этой задачи растёт пропорционально статусу самого руководителя: чем выше статус – тем сильнее общий результат компании зависит от качества работы команды. Ошибка в подборе игроков управленческой команды обходится компаниям дороже всего. Именно поэтому Первые лица так ответственно относятся к выбору ключевых руководителей.

В процессе работы с Собственниками и Генеральными директорами компаний мы нередко присутствовали на финальных встречах Руководителей с кандидатами на ключевые должности. И были свидетелями не самых очевидных выборов этих кандидатов. Существенную роль в итоговом решении играли не образование, стаж или опыт реализации подобных проектов. А что же тогда? Именно этот вопрос мы и задавали – вот ответы:

- «Я вижу в нём потенциал, мне не нужны дипломы в рамках, я понимаю, что он может вырасти, энергию вижу! Это как раз то, что нам сейчас нужно».
- «Мне нравится, как он нестандартно мыслит. Да, он чего-то не знает – но это пока. Но как он вслух думает! Это не заученные, заумные фразы. Он думает – что для ТОПa важнее?».
- «Голова светлая. Да, отрасль другая. Но мои-то – по 10-15 лет сидят, каждый шаг знают, с закрытыми глазами документы пишут. Так давно и не открывают глаза...».

Один из Руководителей называл кандидатов с потенциалом и горящими глазами «умками». Так и говорил: «Моя задача – собрать как можно больше умков в команде. С другими – пропадёшь, завязнешь, забуксуешь...».

Самое интересное начинается тогда, когда такой «умка» заходит в компанию и начинает адаптироваться. И это очень диагностично для организации и её культуры. Мы видели несколько вариантов.

Например, в разгар нашего проекта Генеральный директор привёл нового руководителя, ответственного за поддержание и развитие сервисной функции в компании. Первая встреча с этим руководителем зарядила энергией обе стороны: она сразу начала включаться в работу, всё её идеи были конкретными, прикладными, готовыми к реализации. Даже речь руководителя, манера держаться, выстраивать коммуникацию и презентовать свои идеи сильно контрастировала с поведением её коллег. Мы очень обрадовались этому ветру свежих идей. Она пришла в компанию совершенно из другой отрасли, и многие принятые в компании правила казались ей «забавными помехами», тогда как её коллеги давно считали эти правила «протоптаннами и безопасными дорогами», с которых сворачивать... нет, лучше не сворачивать.

Продолжая работать с управленческой командой мы ещё несколько раз встречались с этим руководителем и наблюдали удивительную метаморфозу. Постепенно яркость её образа стиралась, громкость и живость речи сменялась протокоальностью и сухостью, при обсуждении новых проектов на первое место всё чаще стали попадать не возможности, а причины, по которым никогда не удастся реализовать этот проект. Свежий взгляд был задавлен «правильным

профессионализмом» коллег, организационный иммунитет справился с новичком, даже не успев им переболеть.

А руководитель другой компании, уже столкнувшийся с естественным угасанием «светлых голов», нашёл для себя такое решение. Все структурные подразделения в компании он разделил на «инкубаторы» и «конвейеры». Если основной задачей вторых было предоставление известных результатов в заданных рамках, то инкубаторы должны были подпитывать компанию новыми идеями, продуктами и решениями. Руководители этих подразделений-инкубаторов и были «умками». Такое разделение быстро стало частью организационной культуры и позволило не бороться с инакомыслием, а найти баланс между необходимым для устойчивости консерватизмом и новыми идеями, создающими динамику и движение.

P.S. Сегодня, 21 апреля, день рождения Ивана Кулибина, гениального изобретателя-самоучки, получившего возможность найти применение своей светлой голове. Руководители, помните: покушаясь на «умок», вы можете лишит компанию своих «кулибиных»!



Вредный управленческий совет №15

Если ты где натолкнулся
По работе, по совету
На толкового парнишку
С чистой, светлой головой,

Ты гони его метлою,
Не пускай в свою команду,
Заруби его на старте –
Вдруг придумает чего!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!