

Тепличные лидеры

В каждой профессии и отрасли есть свои «вечные» темы и вопросы. И хотя взгляд на них со временем обязательно меняется, сама тема живёт десятилетиями. В консультировании одной из таких тем является столкновение человека и системы, личности и истории, правил и свободы. А вопрос, об который было сломано немало копий — вопрос лидерства — до сих пор вызывает у некоторых бурный прилив адреналина.

О том, что может и чего не может произойти, если выращивать собственных «лидеров» - наша история.

Как-то, на протяжении нескольких лет, мы сотрудничали с одной Компанией в финансовом секторе и помогали ей решать целый ряд вопросов. Параллельно с нашей деятельностью внутренними силами HR сначала была запущена, а потом и реализована очень интересный и амбициозный проект, свидетелями которого мы и стали. Суть его состояла в том, что в Компании создавался резерв для управленцев «нового поколения». Любой сотрудник мог претендовать на будущую руководящую позицию. Отбор был очень серьёзным, но и перспективы были обещаны просто сказочные. Те сотрудники, которые прошли стартовый барьер, чувствовали себя по-настоящему избранными! На одном из этапов всех резервистов провели через глубинное психологическое тестирование и разделили на группы. Каждой из групп предстояла «проверка боем» - решение реальных насущных проблем Компании и подготовка программы действий для рассмотрения на предстоящем Правлении. Ошарашенные важностью задачи и окрылённые оказанным доверием сотрудники носились по коридорам и пугали своими горящими глазами уставших коллег. Создавалась впечатление, что вся Компания работает на эти группы. И хотя мерное течение основной деятельности не прекратилось, его скорость на какое-то время существенно замедлилась. Все с нетерпением ждали Правления. На нём были подробно рассмотрены все предложенные программы и выбрана команда-победитель, чьи решения показались Руководству наиболее «свежими». Участники этой команды и стали проходить массивное обучение. Чему их только не учили — казалось, что их готовят не в члены управленческой команды, а к высадке на неизвестной планете и открытию филиалов Компании на ней. Застать резервистов на рабочем месте было невозможно, их задачи сначала распределили между менее амбициозными и удачливыми коллегам. Каждый малейший успех «команды мечты» сразу отражался на внутреннем портале, а сами «руководители будущего» всё больше напоминали медийных персон. Они регулярно проходили стажировки в ключевых подразделениях Компании, их мнением постоянно интересовались, все следили за их развитием, как за шоу. Наконец, обучение было закончено, и настало время «собирать урожай». «Штабные ветераны» резерва заняли свои кресла и с привычным энтузиазмом бросились реализовывать на практике всё то, чему так долго и упорно учились... Первое увольнение произошло через месяц и вызвало шок у HR-Директора, ответственного за проект. Оно даже стало отдельной темой на Правлении. За первой «ласточкой» последовала вторая, потом — третья. Скоро уже никого не стали удивлять такие новости, а к концу первого года от бывших ньюс-мейкеров осталось меньше 80%.

Сухие цифры отчёта о проекте «Руководитель нового поколения» говорили о том, что основными причинами увольнений «тепличных лидеров» были две. В первую группу входили все те «руководители», которые истинно поверили в свою избранность и посчитали существующие регламенты формальностью, а законодательные требования — условностью. Нестандартность их решений надолго стала поводом для нервных перекуров служб безопасности и внутреннего аудита.

Вторую группу составили вовремя пойманные «управленцы», которым было решено в профилактических целях обрезать ещё не окрепшие крылья. Необходимость работать согласно правилам и порядкам, нагоняла на них тоску, а понимание того, что они действуют «как все» вызывало слёзы. Не сумев усмирить душу, вкусившую прелесть полёта, они растеклись по рынку в поисках вызовов и задач, достойных их уровня.

Оказалось, что сфокусированность на нестандартном подходе к решению задач и на «свежем» взгляде не очень подходит для структурированной и упорядоченной финансовой деятельности. Новаторские идеи резервистов раскачивали Компанию и ставили под угрозу налаженность процессов, выстроенных в соответствие с чёткими требованиями регулятора.

P.S. 14 июля 1946 года вышло первое издание книги Бенджамина Спока «Уход за ребёнком и его воспитание». Хотя многие идеи известного педиатра не прошли проверку временем, сам взгляд и подход к ребёнку как к личности на долгие годы сформировал тренд в воспитании. Дорогие руководители, взращивая лидеров, помните, что не все правила - зло и не любая свобода - польза. Руководствуйтесь здравым смыслом!

Вредный управленческий совет №27

Если ты решил, что надо
Вырастить в своём отделе
Завтрашнего чемпиона,
Лидера твоих побед –

Окружи его контролем,
Критикуй нештатность мыслей,
В воспитании героя
Подчиненье – первый шаг!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!

№27 14.07.17