

## Я - известный мастер...



Казаться, а не быть... С одной стороны, это некоторый тренд современности, поддерживаемый моделями успеха, рекламой, социальными сетями, а с другой стороны – это огромная проблема, связанная с поисками профессионалов, способных не только произвести впечатление, но и качественно выполнить поставленную задачу.

Реализуя наши проекты, мы часто подключаемся к процессу подбора и ассессмента ТОП-руководителей. Для Первых лиц одной из важнейших задач является формирования команды, способной привести компанию к поставленным целям. Цена ошибки в этом вопросе крайне высока: это и упущенное время, и потерянный бюджет, и дезориентация в коллективе.

Как не ошибиться, как выбрать такого руководителя, который будет нужен компании именно на данном этапе её развития и именно для решения стоящих перед ней задач? Этим вопросом периодически задаются Первые лица. И часто ответ мы с ними ищем вместе.

Наша сегодняшняя история – о том, как можно обмануться и принять желаемое за действительное, поддавшись впечатлению от красноречия кандидата и умению себя продать.

С нашим клиентом, о котором пойдёт речь, нас связывает большой опыт работы на протяжении нескольких лет. Периодически, когда возникает потребность в решении новых задач, компания обращается к нам. В одно из таких обращений Генеральный директор попросил о срочной встрече, которая «не терпит отлагательств». Как выяснилось, он принял, по его словам, «эмоциональное решение», уволив HR-руководителя «одним днём». Учитывая, что компания насчитывает более 2000 человек, а уволенный HR-директор выстраивал систему управления «под себя», Директор оказался в незавидном положении. Мы предупреждали нашего Заказчика об этом риске, но бывший руководитель устраивал Первое лицо... до определённого момента. И момент настал. Действовать надо было быстро, в срочном порядке было подключено кадровое агентство, и мы приступили к просмотру кандидатов.

В течение нескольких дней мы посмотрели порядка тридцати соискателей, отобрав двух для просмотра Генеральным директором. Но оказалось, случайно для нас, что был и третий кандидат, отправленный агентством напрямую Генеральному директору. Этот кандидат был согласен на собеседование только с Главным, минуя «разного рода прослойки» в виде консультантов. Такая смелость привлекла нашего Заказчика, поскольку он сам привык решать вопросы напрямую и только с лицами, принимающими решения.

После этой встречи Заказчик нас пригласил, поблагодарил за проделанную работу и сказал, что решение он принял, протянув нам резюме. Он также сказал, что ему «очень повезло, и это удивительное, но очень своевременное совпадение». Генеральный директор был в таком восторге от своего нового члена команды, что уже это нас несколько насторожило, потому как обычно он с осторожностью и дистанцией относился к новым людям. Посмотрев резюме кандидата, наши опасения только возросли, потому как он умел абсолютно всё и был компетентен во всех вопросах одинаково, несмотря на отсутствие профильного образования и достаточно скромный опыт работы. Судя по резюме, он «принимал участие» в разного рода организационных проектах. Нам очень захотелось посмотреть на этого профессионала, поскольку один из наших будущих проектов, согласованных с Заказчиком ранее, был проект в области HR-развития.

Такая возможность нам представилась. Мы познакомились с будущим руководителем и очень быстро поняли, что его ключевые компетенции лежат в области коммуникации и умения производить впечатление. Компетенции, связанные с содержанием деятельности и умением добиваться и отвечать за результат, показались нам крайне сомнительными. О чём мы и сообщили нашему клиенту. Мы инициировали встречу и попытались отговорить нашего Заказчика от принятия второго «эмоционального решения» и посмотреть на других кандидатов. Но отговорить его не получилось. Руководитель был принят. Проект в области HR-развития тоже не состоялся. Примерно через полгода нам снова позвонил наш клиент, и мы договорились о встрече.

«Я тогда был не прав, - сказал он нам, - он не справился. Долгое время он всех нас заговаривал, а на деле – король-то голый... Поэтому давайте снова искать замену! И возвращаться к нашим решениям». К счастью, в этот раз спешки с подбором нового HR-директора не было, поскольку мы сначала нашли кандидата, а уже потом прошлый руководитель вышел на рынок продолжать петь свою соловьиную песню о всемогуществе.

Умение произвести впечатление – важный навык для руководителя. Но когда заканчиваются спецэффекты и приходит время доказать свои слова, нужно на деле уметь подтвердить профессионализм, который и будет в конечном счёте оцениваться. А всё тайное всегда становится явным.

P.S. Сегодня, 3 ноября, день рождения Самуила Маршака. Эффект Даннинга-Крюгера, открытый в 1999 году, автор популярных детских книг описал в своей сказке «Мастер-ломастер» ещё в 1929 году. Дорогие руководители, читайте сказки и учите матчасть!