

# Страна советов

Выпуск №5 | 2014

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

## Тема этого выпуска «Страны советов» — как вырастить лидера.

Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

1. Какие возможности вы создаете, для того чтобы амбиции сотрудников реализовывались в интересах компании?
2. Какие преимущества дает компаниям выращивание лидеров?
3. Какие риски, с вашей точки зрения, связаны с сотрудниками, стремящимися к лидерству, максимальной самореализации на работе?
4. Какие меры профилактики излишней амбициозности сотрудников вы используете? Есть ли перечень позиций, на которые вы не готовы назначать людей, стремящихся к высоким достижениям на работе?
5. Есть ли методология борьбы с избыточной пассионарностью в тех или иных подразделениях или команде руководителей компании?
6. Какие типичные ошибки совершают руководители в отношении личных амбиций?

### Александр ФИЛИМОНОВ, младший партнер Artisan Group Public Relations:

**1.** Полагаю, задача любого руководителя компании — привить сотрудникам психологию акционеров. А для этого их необходимо достаточно плотно вовлечь как в график своего руководства, так и в дела компании в целом. Стопроцентная открытость — это, конечно, во многом крайность, однако иногда — в редких ситуациях — оправдана и она. В любом случае сотрудник должен понимать реальную пользу своих действий для клиента и компании и выстраивать свой рабочий день исходя из позиций «как помочь компании развиваться», а не «как соответствовать зарплатным ожиданиям».

**2.** Прежде всего это самостоятельность персонала и оперативность, а также саморегулируемость. На поверку обычно получается, что, как бы ярко ни демонстрировали свои лидерские качества сотрудники, они все равно остаются в тени руководителя компании, если, конечно, он сам является достойным лидером. Лидерские качества старших менеджеров во многом способствуют выстраиванию эффективных рабочих отношений с клиентом, что выражается в уважении как к менеджеру, так и к компании в целом. Впрочем, выращивание лидеров имеет и побочные эффекты — при росте компании начинается «перетягивание одеяла» между старшими менеджерами.

**3.** Самый главный риск — иллюзия собственного уровня компетенции у таких сотрудников. В моей практике были случаи, когда сотрудники,

реализовавшие ряд успешных проектов и являвшиеся ключевыми менеджерами для двух достаточно благодарных клиентов, переставали видеть недостатки в собственной работе. У них снижалось количество авторитетов, они менее серьезно начинали подходить к выполнению своих обязанностей и в итоге начинали грубить другим менеджерам внутри компании. Это первый и безошибочный сигнал к тому, что человек утрачивает связь с реальностью. Следующим этапом будут конфликты с руководством, а после и с клиентами.

**4.** Сотрудник, стремящийся к получению высоких должностей, не подходит для работы в компаниях в малом бизнесе в принципе. Подобного рода люди, как правило, карьеристы и дольше, чем на три года, нигде не задерживаются. Я принципиальный противник работы с такими людьми вообще. В силу национального менталитета они еще и стараются максимально «замкнуть» все рабочие процессы на себя, создавая дополнительные риски для компании и становясь «более ценными сотрудниками». Мер профилактики для них вообще не существует. Что же касается людей амбициозных, но без признаков карьеризма, именно для возвращения их «в лоно реальности» и проводятся еженедельные совещания по успехам и провалам по клиентам.

**5.** Есть масса методик, разработанных самыми разными компаниями, но все они имеют свои недостатки. В основном эти методики построены на саморазвитии и самореализации, нежели на улучшении собственного благосостояния, что нередко

приводит к ситуации, когда сотрудник перерастает рамки своих обязанностей, а выше его не пускают. В малом же бизнесе вопрос излишней пассионарности, как правило, не стоит, так как возможностей для ее проявления сильно меньше.

**6.** Очень часто проявления амбициозности либо воспринимаются руководством в качестве угрозы для собственного авторитета, и такого рода сотрудники начинают казаться «заговорщиками», «баламутами» и «смутьянами». По большому счету все без исключения их инициативы никогда не бывают разумными и перспективными, но часть из них (которая, впрочем, требует реорганизации) вполне достойна рассмотрения. Однако руководство во многих случаях вообще оставляет без внимания подобные предложения. Более того, нередки и ситуации жесткого подавления инициативности, что может привести к появлению офисного планктона или же попросту внезапному уходу сотрудника.

### Алексей УШАКОВ, генеральный директор компании «DATA+»:

**1.** В нашей компании существуют действительно хорошие возможности для реализации амбиций сотрудников. Мы регулярно стараемся повышать их техническую квалификацию — направляем на наши собственные учебные курсы, различные технические семинары и конференции как в нашей стране, так и за рубежом. При необходимости вызываем зарубежных специалистов для проведения семинаров в нашем офисе. Впоследствии полученные навыки сотрудники используют в разнообразных проектах, которые реализует наша компания. Для сотрудников не секрет, что работа в нашей компании является неким знаком качества, и трудностей с дальнейшим трудоустройством как в нашей стране, так и за рубежом обычно не возникает, если сотрудник решает поменять место работы.

Впрочем, у нас есть сложности с реализацией личных амбиций отдельных сотрудников, связанные с дальнейшим карьерным ростом. Говоря простым языком, сотрудник хочет стать хотя бы маленьким, но начальником. Такие возможности не всегда присутствуют, и это основная наша проблема.

**2.** Я вижу здесь одни только преимущества, если с умом подходить к выращиванию лидеров. Вне всяких сомнений, лидеры позволяют компании динамично развиваться. Присутствие лидеров стимулирует остальных сотрудников подтягивать свой уровень.

**3.** Мне не кажется, что лидерство приводит к каким-либо рискам для компании. Это утверждение справедливо только в том случае, если руководитель уверен в своих силах, знаниях, опыте. Когда руководитель начинает воспринимать

лидеров как потенциальных конкурентов, которые могут его «подсидеть», вот здесь и начинаются сложности и риски.

Лидеров нужно воспитывать, по крайней мере на начальном этапе. Зачастую они начинают все силы и энергию тратить на интересные, но мало значимые с точки зрения бизнеса проекты и направления. Со временем это проходит, однако вначале такие инициативы создают проблемы для руководства.

**4.** Никаких мер профилактики не используем — они не нужны. Никакого запрещенного перечня позиций нет и быть не должно. Другое дело — наши собственные ошибки при назначении лидеров на руководящую должность. Такие ошибки надо исправлять. Существуют лидеры с определенными чертами характера, которым категорически противопоказана руководящая должность.

**5.** У меня подобных проблем никогда не было. Не могу себе представить ситуацию с избыточной пассионарностью, скорее, проблемы с ее недостатком.

**6.** Наиболее типичная ошибка — восприятие лидеров в качестве потенциальных конкурентов для руководителя. Если это так, то тут первый шаг к закату компании.

**Елена МАНАЕВА, заместитель  
HR-директора компании AT Consulting:**

**1.** Мы стараемся привлекать на существующие задачи людей, которые смогут в их рамках удовлетворить в том числе и свои амбиции. Важно также создать атмосферу, в которой сотрудники делятся информацией о своих амбициях.

**2.** Согласно устоявшейся корпоративной культуре мы растим лидеров, которые разделяют ценности и подходы, принятые в компании. Таким образом, в перспективе мы избавлены от длительного поиска людей с необходимыми компетенциями, ценности которых соответствуют нашим.

**3.** Наиболее очевидные риски, на мой взгляд, это борьба за власть в ущерб бизнес-результатам, неконструктивные производственные конфликты, которые могут возникать при столкновении интересов. Риск не первого приоритета, но который все же возможен, — это самореализация в вакууме, без прикладной цели, а ради удовлетворения своих личностных амбиций. Существуют также риски потери персонала: сильный лидер в любом случае оказывает влияние на коллектив. Вкупе с административными полномочиями это может иметь неприятные последствия для бизнеса.

**4.** —

**5.** Я придерживаюсь позиции, что людей практически невозможно изменить. Поэтому в данной ситуации слово «борьба» не совсем подходящее, скорее, стоит говорить о направлении в нужное

русло. Может помочь фиксирование целей либо подбор задач, где данное качество необходимо.

**6.** В отношении собственных амбиций — стремясь их удовлетворить, руководитель может упустить цель, существующую в рамках бизнеса. В части амбиций своих сотрудников — это игнорировать их.

**Ольга АКимова, заместитель директора  
по персоналу по оперативной работе  
группы компаний «КорпусГрупп»:**

**1.** «КорпусГрупп» предоставляет сотрудникам массу возможностей проявить себя: участие в проектных группах, запусках новых филиалов, повышение по карьерной лестнице, назначение в более важный филиал.

**2.** Выращивание собственных лидеров позволяет удерживать ключевой персонал в компании, в случае перевода либо увольнения нет необходимости искать кандидатов на внешнем рынке. Лидер, выращенный внутри компании, знаком со стандартами и нормами, он не нуждается в дополнительном обучении, как в случае с внешним кандидатом.

**3.** Если сотрудник стремится к лидерству, имеет для этого все основания, но компания не в силах удовлетворить его притязания — отсутствует подходящее предложение, в большинстве случаев он покидает коллектив, либо, если он не может стать формальным лидером, скорее всего, будет неформальным, и среди подчиненных начнется раскол, который негативно отразится на рабочем процессе.

**4.** Когда мы не можем удовлетворить карьерные амбиции такого сотрудника, мы стремимся максимально задействовать его в проектах и рабочих группах, где он находит применение и вознаграждение своим устремлениям.

**5.** Специальной методологии не существует, все зависит от конкретной личности и коллектива. Когда отдел нормально работает в условиях «мексиканских страстей» и это не отражается на рабочем процессе, почему нет? Если это вредит компании, разбираем каждую ситуацию отдельно, применяем индивидуальный подход.

**6.** —

**Анна КАТКОВА, директор  
HR-департамента компании «Данфосс»:**

**1.** Очевидная и основная возможность — это получение повышения в должности. Все вакансии объявляются внутри компании, и мы стараемся максимально внимательно рассматривать внутренних кандидатов. На международном уровне в концерне «Данфосс» есть KPI — процент вакансий, закрытых внутренними кандидатами.

В компании присутствует система оценки сотрудников и планирования преемственности,

которая помогает выявлять и готовить внутренних кандидатов на более высокие должности по индивидуальным программам развития.

Также для реализации амбиций сотрудников мы используем проектную деятельность. Участие в международных проектах, приносящих видимую пользу компании, помогает решать этот вопрос.

Еще один способ — привлечение опытных сотрудников, являющихся экспертами в своем направлении, к обучению коллег. Корпоративная программа внутренних тренеров — один из примеров. Выступление в качестве тренера значительно повышает статус сотрудника. Это новая программа — сейчас идет подготовка второго потока тренеров.

**2.** Лидер, выросший внутри коллектива, хорошо знает бизнес-процессы, как правило, изначально обладает высокой вовлеченностью и лояльностью, не имеет проблем с соответствием корпоративной культуре. По нашему опыту, особенно в сложных случаях, например, должность генерального директора в недавно приобретенной компании — это наилучший выбор.

**3.** Основной риск, когда в компании, часто по объективным причинам, становится недостаточно пространства для развития. Такой сотрудник хочет расти дальше и уходит. Мы стараемся расставаться друзьями, и есть несколько случаев, когда сотрудник, получив опыт в другой компании, возвращался к нам на более высокую должность.

**4.** Предоставление конструктивной обратной связи и постановка амбициозных целей, позволяющих трезво оценивать свои возможности.

Перечня позиций, куда мы не готовы назначать людей, стремящихся к высоким достижениям на работе, у нас нет, но есть позиции, которые изначально не подразумевают быстрого карьерного роста. Как правило, это позиции в бригадах на производстве и складе. Здесь сотрудник должен быть способным внимательно и качественно выполнять рутинную и однообразную работу, не теряя



концентрации. Найти таких людей порой сложнее, чем офисных работников, и мы их очень ценим.

**5.** Проверенный способ — регулярная и объективная обратная связь и создание в компании механизмов своевременного получения ее руководителем. У нас это ежегодная оценка и рейтинг результативности и потенциала руководителя, ежеквартальные диалоги с руководителем по результатам работы, оценка 360%, использующаяся в учебных программах для лидеров, опросы вовлеченности сотрудников и опросы по управлению результативностью. Все эти меры в комплексе позволяют направить избыточную пассивность в конструктивное русло.

**6.** Хотелось бы выделить три типичные ошибки. К сожалению, на высоком уровне руководители подвержены риску развития завышенной самооценки и излишних амбиций. Появляется опасность неадекватных требований как к текущему работодателю, так и к рынку труда в целом. Здесь имеет смысл вспомнить сказку о золотой рыбке, чтобы не остаться в итоге у разбитого корыта.

Иногда руководители уделяют недостаточно внимания членам своей команды в погоне за реализацией личных амбиций, и такой просчет также может привести к неприятным последствиям, так как надежный тыл и вовлеченная команда — обязательное условие успеха лидера.

Еще одна ошибка — следование своим карьерным амбициям в ущерб другим областям жизни, например личной жизни. Есть риск дальнейшего разочарования и личностного кризиса. Умение правильно сбалансировать все сферы — важное искусство для руководителя.

**Сергей ШУМИЛОВ, HR-директор  
компании Auriant Mining:**

**1.** Прежде чем создавать возможности для реализации амбиций сотрудников, важно их узнать. Очень часто я сталкиваюсь с ситуацией, когда кандидат на работу рассказывает, что хочет покинуть текущую компанию, так как у него нет возможностей для роста. На вопрос, что он сделал со своей стороны, как часто он обсуждал это со своим руководителем или сотрудником отдела кадров, ответ: «Ну как-то неудобно» или «Это задача руководителя».

Понимая это, а также, что руководитель, к сожалению, не всегда заинтересован в продвижении сотрудника, мы пытаемся определить амбиции кандидата на входе, задавая ему вопросы о том, какую работу он ищет и где он себя видит через три — пять лет. Сопоставляя с нашими возможностями, выносим вердикт о приеме на работу.

Кроме этого, ежегодно сотрудник встречается со своим руководителем и обсуждает результаты своей деятельности, развитие и дает обратную связь руководителю. Вся эта информация попа-

дает в форму, которая затем анализируется отделом кадров и учитывается при кадровых решениях и расстановках.

Инициатива не наказуема — это главный принцип в нашей компании. Если сотрудник амбициозен, и это не просто ожидание, что его оценят и продвигнут за стандартное исполнение задач, то он будет проявлять инициативу, брать большую ответственность, повышать эффективность и производительность труда не только свою, но и внутри компании в целом. Тогда мы стараемся не мешать, но создавать условия, помогать исполнению новых проектов и поощрять.

Однако, когда за ожиданиями сотрудника не следует инициатива, амбиции так и останутся нереализованными.

**2.** Достижение непредсказуемых, больших результатов. Если лидер настоящий, он растит лидеров внутри своей команды — не боится, что его «подсидят». Он сознательно развивает персональное мнение каждого сотрудника, формирует не команду подчиненных, а команду партнеров. И тут возникает синергия и непредсказуемые, большие результаты.

Стабильное развитие бизнеса компании. Лидер мыслит не одними конкретными показателями своего отдела, но увязывает их со стратегией развития компании. Он задумывается и прилагает усилия к формированию новых продуктов для рынка и развития своих подчиненных.

Мы начинаем жить в лучшей стране. Лидерская позиция не может быть только внутри компании. Лидер замечает, как компания развивает бизнес и влияет на социальные процессы вокруг — создание рабочих мест, повышение качества жизни людей, улучшение сервиса компании по отношению к клиентам, то есть к нам с вами.

**3.** Стремление к лидерству, то есть стремление состояться как лидер, само по себе рисков никаких не несет. Дальше мы будем говорить о ситуациях, когда сотрудник стремится к максимальной самореализации, может быть, даже прилагает чрезмерные усилия на работе, демонстрирует избыточный перфекционизм.

Отсутствие баланса между работой и личной жизнью. К сожалению, очень часто сотрудники со стремлением к максимальной самореализации испытывают дефицит времени на личную жизнь. Сначала кажется, что реализация на работе важнее, а потом это становится привычкой. Обрести баланс — очень сложная задача. Многие ищут всю жизнь. Но найти баланс реально. Главный совет: при планировании на день, неделю, месяц, год вставлять активности, связанные с личной жизнью, вносить их в календарь наравне с бизнес-задачами.

Выгорание. Перфекционизм, стремление выполнить любую работу с максимальным каче-

ством на первый взгляд выглядит очень похвально с точки зрения работодателя. Однако развитие конкуренции на рынке создает больше задач. Сотрудники на любой позиции каждый день замечают, что работы становится все больше. В то же время заниматься только той работой, которая предоставляет возможность для самореализации, очень сложно. В какой-то момент может наступить ощущение зря потраченных усилий и демотивации. Расстановка приоритетов — спасительный круг.

Непонимание коллег. «Мы до этого так не работали. Если будем делать больше, то и требований к нам будет больше» — такие комментарии могут услышать от своих коллег сотрудники, стремящиеся к максимальной самореализации на работе. Вариант борьбы с сопротивлением только один — заразить коллег получением «кайфа» от новых вершин успеха.

**4.** Излишнюю амбициозность я бы определил как несоответствие ожидания сотрудника к вознаграждению за достигнутые собственные результаты.

Чтобы этого не случилось, необходимо регулярно давать обратную связь сотруднику. Давать обратную связь по факту выполненной работы. Давать обратную связь как положительную, так и отрицательную. Формировать мнение сотрудника не только на его собственном, но и на взгляде других коллег. Формировать культуру обратной связи в компании, когда обратную связь любому сотруднику может дать не только руководитель, но и подчиненный, и коллега.

Как говорится, нет того дела, которое человек не смог бы превратить в искусство. Если у сотрудника есть стремление к высоким достижениям на работе, то ограничение позицией не имеет значения.

Значение имеет его уровень готовности брать на себя ответственность по своим силам. И это очень важный момент собственного самосознания. Понимание себя, своих сильных и слабых сторон может помочь в новых вызовах работы, к которым мы бываем не готовы. А в некоторых случаях даже спасает от выгорания в ситуации, когда сотрудник не справился с непосильными для него задачами.

**5.** —

**6.** Игнорирование. Некоторым руководителям интереснее работать с техникой или цифрами, чем с сотрудниками. В таких ситуациях руководитель воспринимает подчиненного как инструмент в решении тех или иных задач, не задумываясь о том, что в каждом человеке есть больше, нежели его технические знания и опыт решения задач. Чем больше сотрудник будет высказывать собственное мнение и делиться собственными ощущениями, тем больше он поможет руководителю расширить представление о методах достижения задач через своих подчиненных. Чем больше ру-



ководитель станет интересоваться мнением своих подчиненных, тем большую вариативность в решении задач он сможет получить.

**Сдерживание.** Иногда руководитель сдерживает развитие собственных подчиненных и проявление их амбиций. Подобные ситуации могут происходить по разным причинам. Возможно, из-за ощущения опасности быть смещенным с текущей должности из-за более умелого подчиненного. Иногда из-за уверенности, что лучше него самого никто не сделает, и сдерживания в делегировании. В каждой ситуации руководитель демонстрирует свою ограниченность и боязнь изменений. Лекарством может быть поиск преимуществ в новых вариантах решения задач.

#### **Александр САНИН, коммерческий директор компании «Аванпост»:**

**1.** Мы всегда придерживаемся принципов максимального вовлечения сотрудников в стратегическое развитие компании. Так, у нас ежеквартально проходит масштабное мероприятие — обсуждение планов развития, на котором принимаются очень серьезные решения. На этом совещании присутствуют все ключевые сотрудники департаментов, и это позволяет руководству, с одной стороны, донести важную информацию, что называется, «из первых уст», а с другой — выслушать разные точки зрения и учесть их при окончательном принятии решений. Порой на таких мероприятиях сотрудники высказывают очень перспективные идеи, и многие из них затем реализуются. Несомненно, это способствует развитию сотрудников внутри компании, расширяет их кругозор, повышает мотивацию и лояльность, ведь люди на практике убеждаются, что и от них зависит судьба компании, ее стратегия и воздействие на рынок. Отчасти именно этим объясняется очень низкая текучка кадров в нашей компании.

**2.** Лидеры нужны любой компании. Это особенно важно, если компания быстро растет, увеличивает объем R&D, расширяет партнерскую сеть, увеличивает свое влияние на рынок. В этих условиях топ-менеджмент не успевает следить за каждым процессом, а контролировать все процессы просто необходимо, даже самые на первый взгляд несущественные. Кроме того, важно, чтобы новые участки работ подхватывали те, кто может вести людей за собой, обеспечивая возможность дальнейшего развития. Если лидер вырос в компании, риски его выдвижения на более ответственные должности минимальны.

**3.** Тут нужно четко разделять людей, стремящихся к лидерству невзирая ни на что, и тех, кто является лидером по мнению других сотрудников. С первой категорией может быть много проблем. Например, напряженные отношения с коллегами, ведь далеко не все разделяют стремле-

ние человека выкладываться на 200%, иногда «идти по головам», двигаясь по карьерной лестнице. Или риск ухода сотрудника, полагающего, что ему не дают развиваться, как он хочет. А вот вторая категория сотрудников такие риски не создает. У нас был интересный опыт. В одном из департаментов потребовалось ввести новую руководящую должность для контроля процессов, за которыми не успевал уследить директор департамента. Руководство предприятия не видело подходящего кандидата среди существующих сотрудников и вынесло сообщение о поиске нового человека на очередное большое совещание. Но обсуждение сразу показало, что весь коллектив единогласно и открыто считает: эту позицию должен занять определенный человек — их коллега. И прямо на совещании этот сотрудник, можно сказать, выдвинул свою кандидатуру при поддержке коллег. Состоялись импровизированные «народные выборы», и сотрудник перешел из разряда «скрытых» лидеров в явные, а коллектив остался доволен тем, что его мнение стало решающим. Прошел уже почти год, и мы убедились, что это был правильный выбор: с того момента департамент стал работать продуктивнее, ни один сотрудник не уволился, более того, департамент численно вырос в два раза, взяв на себя еще большую нагрузку.

**4.** Не стоит смешивать понятия «излишне амбициозный» и «стремящийся к высоким показателям». Это кардинально разные вещи. Излишняя амбициозность зачастую присуща заурядным сотрудникам, подающим свои результаты как нечто совершенно выдающееся, хотя на самом деле им вовсе не приходится выполнять какой-то колоссальный объем работы. Излишне амбициозные сотрудники, как правило, на одном месте долго не задерживаются. Такие люди довольно быстро становятся заметны, и это нередко ведет к напряженным отношениям с частью коллектива. Мы стараемся не назначать излишне амбициозных сотрудников на важные позиции, так как это может вызвать серьезные последствия вплоть до ухода ключевого персонала. Излишне амбициозный человек не сможет создать и поддерживать саморегулируемую систему, в которой руководитель постоянно находит общий язык со всеми своими подчиненными.

**5.** Методологии борьбы с этим нет. Но в нашей компании исторически сложилось, что большинство вопросов обсуждается в широком составе, и это исключает принятие необъективных решений. Нам очень помогает, когда в противовес одному мнению, пусть даже высказанному с горящими глазами и представленному как единственно правильное, высказывается другое мнение и находятся контраргументы. Это как борьба оптимиста с пессимистом — на стыке их мнений, как пра-



businessuncomplicated.com

вило, и появляется та реальная картина, на которую стоит ориентироваться.

**6.** Достаточно часто руководитель, удовлетворив свои личные амбиции, теряет активность и принимает в жизни компании все меньшее и меньшее участие. Это ключевая ошибка, которую допускают многие. Есть и другой случай, опять же замешанный на личных амбициях, — когда руководитель перестает принимать информацию извне (особенно критику), считая свое мнение единственно правильным. Все эти ошибки затрудняют дальнейшее развитие компании, а порой приводят к совершенно плачевным результатам.

#### **Анна ЗУЕВА, директор компании «Делайт 2000»:**

**1.** «Делайт 2000» способствует реализации амбиций сотрудников в интересах компании. В этой работе можно выделить три аспекта.

Во-первых, мы стараемся подбирать таких руководителей, которые внимательны к своим коллегам и способны увидеть их потенциал.

Во-вторых, для каждого сотрудника постоянно поднимаем планку уровня и масштаба задач. Таким образом, он получает возможность реализоваться там, где, возможно, и не предполагал, что поставленный уровень задач ему по плечу. Это дает ощущение победы, открытия в себе новых качеств и возможностей. Вот почему, даже уходя из компании по каким-либо причинам, коллеги всегда вспоминают «Делайт 2000» как отличную школу, где они росли и учились.

В-третьих, мы уделяем большое значение формированию командного духа, чтобы не было ощущения, что человека, не умеющего плавать, бросили в воду, и никто ему не поможет выплыть. Внимательно следим за тем, чтобы у каждого сотрудника была своя зона ответственности, в которой он должен уметь самостоятельно решать вопросы. Отдельная задача — научить сотрудников видеть не только свои задачи, но и понимать, что делают его коллеги. Часто препятствием становится представление «я думал, что они

это сделают»: человек останавливается и уже не двигается дальше. Поэтому большое значение мы придаем описанию бизнес-процессов, чтобы у сотрудников была целостная картина. Такой подход позволяет людям увидеть больший спектр задач, чем кажется со своего рабочего места.

Это как в притче про трех каменщиков. Старый человек, проходя мимо стройки, увидел трех работающих каменщиков. «Что ты здесь делаешь?» — спросил он каждого из них. «Я кладу кирпичи», — отвечает один. «Я возвожу стену», — отвечает другой. «Я строю храм!» — отвечает третий.

Очень важно создать такую атмосферу, чтобы руководители не забывали о том, что строят храм, а сотрудники, что они как минимум строят стену.

**2.** Лидеры — та сила, которая двигает компанию вперед к новым целям. Если человек много лет работает в одной организации, он лучше понимает специфику бизнеса, ее цели и задачи. Он способен предлагать решения, учитывающие интересы как отдельных сотрудников и подразделений, так и компании в целом. Конечно же, существует опасность, что длительная работа на одном месте приводит к «замыливанию глаза» (как говорят дизайнеры), и многое в работе становится слишком привычным. Движение вперед может затормозиться. Очень важно, чтобы руководитель не только умел создавать комфортную обстановку для работы, но при этом вовремя ставил перед сотрудниками новые цели, которые им необходимо достигнуть.

**3.** Сотрудники, думающие в первую очередь о собственной реализации, а не о решении стоящих перед компанией задач, могут принести ей целый ряд проблем. Стремясь реализовать в первую очередь себя, такой «лидер» все свои лидерские качества направляет на создание собственного имиджа в глазах других сотрудников, а не на решение амбициозных целей компании. Через некоторое время он столкнется с недовольством окружающих, решит, что его здесь не понимают, и уволится. Так что с подобными людьми надо расставаться сразу.

**4.** На мой взгляд, понятие «профилактика амбициозности» звучит некорректно. Амбиции нужны любому человеку, и задача компании — уметь ими управлять. Если под амбициями понимается завышенная и неоправданная самооценка, то такие аспекты мы отслеживаем еще на этапе собеседования. В нашу компанию мы берем людей с амбициями, способных направить их на решение поставленных перед ними больших задач.

Между тем существует перечень позиций, на которых не нужны амбициозные сотрудники. Как правило, это рядовые должности с достаточно рутинным каждодневным функционалом. Это не значит, что у такого сотрудника не должно быть

никаких амбиций, и он не должен стремиться к высоким достижениям в работе.

**5.** Людей излишне амбициозных и избыточно пассионарных мы видим уже на этапе собеседования. Если же такой человек, в первую очередь преследующий личные интересы, все же окажется в наших рядах, рано или поздно мы поймем, что наши цели и устремления не совпадают, и, скорее всего, придем к обоюдному желанию расстаться.

**6.** Руководитель может вовремя не рассмотреть личные амбиции подчиненного, не поддерживать его, опасаясь делегировать полномочия, не дать тестовые задания, чтобы проверить потенциальные возможности подчиненного. Таким образом, не предоставив шанс подающему надежды сотруднику расти и развиваться, компания может упустить перспективного работника.

Однако, активно продвигая какого-то отдельного работника, важно не переоценить степень соответствия амбиций и способностей человека, который получит, например, желаемую должность, но не справится с работой. Обратной дороги в этой ситуации, как правило, нет (сотрудника редко понижают в должности). В итоге мы теряем хорошего сотрудника на предыдущем месте и ничего не приобретаем в его новом качестве.

#### **Евгений ВОЙЛОВ, вице-президент корпорации ТехноНИКОЛЬ:**

**1.** Прежде всего важно отметить, что сотрудник будет тогда успешен, когда он на своем месте. Когда его интерес полностью совпадает с интересами компании. Его внутренняя мотивация, его амбиции — это самый сильный двигатель! И тут роль руководителя заключается в правильном подборе сотрудников по их талантам, обеспечении их компетентности, вовлеченности, предоставлении необходимых ресурсов, а также в своевременной ротации тех кадров, которые уже выросли на своем месте и у которых есть амбиции к росту. Считаю, что руководитель всегда должен прислушиваться к потребностям своих сотрудников и давать возможности для реализации во благо компании и их личного развития.

**2.** Выращивание лидеров, пожалуй, один из базовых принципов нашей компании. Если система построена на доверии к сотрудникам и на предоставлении им широких функциональных полномочий, это позволяет раскрывать таланты. Тогда они готовы брать на себя большую ответственность и неизбежно расти. Растить профессионально, расти функционально, расти материально. А что это дает бизнесу? Это дает возможности роста — один из важнейших мотиваторов для молодых сотрудников. Бизнес становится плодотворной средой для развития успешных кадров, а это, в свою очередь, предполагает устойчивость

бизнеса в долгосрочной перспективе, и при этом формируется серьезный кадровый резерв.

**3.** Риск я вижу только один: когда система не готова в текущий момент времени обеспечить возможность для роста конкретного сотрудника, сформировавшегося лидера. Это может привести к его потере. Вообще сотрудники, стремящиеся к лидерству и самореализации, — благо для крепкого бизнеса. И преимущество тут у крупных корпораций, где есть широкое поле возможностей в разных бизнес-направлениях. При этом риск потери лидеров значительно снижается.

**4.** Признаюсь честно, я не сталкивался с понятием «излишней амбициозности» в работе, но предположу: когда амбиции значительно превышают реальные возможности сотрудника, вот тут таится опасность. Опасность завышенных ожиданий, опасность эмоциональных сбоев и негативного влияния на коллектив. Каждый сотрудник, в моем понимании, проходит поэтапно этапы роста ответственности, задач, проектов. Если дать неподготовленному сотруднику слишком крупный для него проект, это станет большой ошибкой и для сотрудника, который демотивируется невыполнением проекта, и для руководителя, потратившего много времени на поддержку и контроль проекта, и, естественно, для бизнеса. А падать с высокой ступеньки больнее...

Задача руководителя — минимизировать разрыв восприятия у сотрудника, показать истинные таланты этого человека, возможности для роста, предложить те проекты, которые амбициозны, но достижимы для текущей компетенции сотрудника.

**5.** Интересный вопрос. Для эффективности любой бизнес, любая команда должны иметь разных людей, разные типы характеров, которые дополняют друг друга. Как сказал И. Адизес в своей книге: «Идеальных руководителей не бывает, бывают идеальные команды». Действительно, пассионарные люди необходимы в команде, и важно направить их в развитие бизнеса, развитие новых направлений, стартапы. Это их конек, и они получают удовольствие от такой работы. Им, как правило, чужды повторяющиеся процессы, они быстро теряют к ним интерес — и тут сильны процессники. Люди, способные улучшать, совершенствовать процессы поэтапно, поэтапно, без резких движений, как раз создают устойчивую систему и эффективность.

Если смотреть сверху, то важно, чтобы избыточная пассионарность не убежала слишком далеко от реальности, от действующей системы. Важно еще, чтобы люди умели доводить начатое до конца. Если сотрудники хватаются за проекты и не доводят их, это риски для бизнеса! С другой стороны, такие люди находятся часто на грани эмоционального выгорания, и здесь надо вовремя увидеть это и дать им отдых, разгрузку.

**6.** — **Б**