

КАРЬЕРА / ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ И ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ



Талант как проклятье

27 сентября 2017 | **Петрильери Дженнифер** **Петрильери Жанпьеро**

Томас привык засиживаться допоздна в фирме прямых инвестиций, и два эпизода врезались в память. Вечером Томас узнал, что его признали лучшим в группе, а спустя несколько часов в баре он завязал разговор с партнером фирмы-конкурента. Тот поинтересовался: «Это ты тот парень, что закрыл две сделки за полгода?». Для Томаса это был звездный час, ради которого он вкалывал все эти годы с тех пор, как поступил в колледж, — первым в своей семье из провинциального городка.

В другой раз он сидел за рабочим столом в офисе, готовя выход на IPO очень серьезной компании. Он был единственным референтом на этом проекте — такое поручают только тем, кого прочат в партнеры в ближайшей перспективе. Светало. Томас не помнил, как провел последние шесть часов, хотя, судя по электронной почте и журналу телефонных звонков, ночь выдалась жаркой. Невролог, к которому Томас обратился позже, предупредил об опасности хронического недосыпания. «Бывало, я ложился в пять утра, в семь просыпался с бешеным сердцебиением и отправлялся на работу, — вспоминает Томас. — Мне даже в голову не приходило, что это ненормально. Так и должно быть, успокаивал я себя. Все так работают».

После предупреждения врача Томас несколько сбавил обороты, но вскоре все вернулось на круги своя. Он по-прежнему «горел на работе», но ощущение цели постепенно пропадало. Благодаря ему компания провела сделку на \$1,3 млрд, после чего Томас ошарашил руководство, сообщив, что увольняется. Он по-прежнему был сильным сотрудником с великолепными перспективами, но, по его собственным словам, попал в замкнутый круг: «Я не хотел рисковать репутацией и поэтому не мог начать работать меньше». Так он стал заложником ожиданий компании: в стремлении «не подвести» он даже не пытался что-то изменить или попросить подкрепления. Он был завален работой и при этом ощущал, что его потенциал не реализован. Томас решил, что компания не поможет удовлетворить его карьерные устремления.

Проблемы «будущих руководителей», таких как Томас, мы изучали 20 лет и видели множество примеров, когда люди пасовали перед тем, что иначе как удачей и не назовешь. Как правило, эти менеджеры и профессионалы быстро попадали в категорию «звезд», потому что все схватывали на лету. К сожалению, зачастую попадание в управленческий кадровый резерв не ускоряло их продвижение по карьерной лестнице, как ожидалось. Наоборот, это приводило либо к уходу, либо к потере темпа роста, так как снижало их вовлеченность и эффективность.

В эпоху битвы за таланты нельзя допускать, чтобы признание кого-то ценным специалистом обернулось проклятием. Но это происходит, и нередко. Амбициозный человек изо всех сил старается соответствовать корпоративным ожиданиям. В итоге те качества, которые изначально его выделяли, помогали увлечься и добиться выдающихся результатов, постепенно угасают. Он начинает вести себя как рядовой сотрудник, теряя энергию и стремление к достижениям. Он либо выполняет работу на автомате, либо, как Томас, ищет «аварийный выход».

Проклятье настигает перспективных специалистов даже в компаниях, инвестирующих в развитие талантов. Мы поняли это, еще когда Дженнифер (соавтор статьи) работала в глобальном бизнесе, а Жанпьеро (другой соавтор) был психотерапевтом на программе МВА. С тех пор мы опросили несколько сотен менеджеров и специалистов из разных отраслей и частей света (за многими мы наблюдали по несколько лет), а также познакомились с несколькими тысячами в процессе обучения, консультирования и коучинга. Мы изучили вопросы формирования управленческого кадрового резерва с точки зрения самих потенциальных руководителей, установили психологическую подоплеку, признаки проблем и способы справиться с «проклятием».

Идея коротко

Проблема

Когда сотрудника считают «будущим лидером», он ощущает себя в ловушке ожиданий и стремится доказать остальным, что он этого достоин. Иногда он постепенно приспосабливается к сложившемуся в компании представлению о том, каким должен быть руководитель, и теряет собственную индивидуальность. А иногда уходит из компании, лишая себя возможностей, а компанию — ценного сотрудника.

Решение

Перспективные сотрудники сталкиваются с этим «проклятием» каждый раз, когда занимают новую должность и перед ними встают новые задачи. Но они могут с ним справиться, если примут необходимую им помощь, будут проявлять на работе все грани своей личности (а не только «лидерские качества») и начнут воспринимать настоящее как главное, ради чего стоит жить.

Психология «проклятья»

Часто все начинается с того, что человеку дают возможность себя проявить. Он надеется, что его вознаградят за рвение: статусом партнера, должностью топ-менеджера или откроют путь к разным направлениям карьеры. Сотрудник польщен и благодарен, но затем эти чувства сменяются необъяснимым разочарованием и тревогой. Это не просто неуверенность человека, на которого возложили ответственность. Корни гораздо глубже.

Связка из двух психологических механизмов — идеализации и идентификации — становится губительной. Окружающие идеализируют его профессиональные качества и уверены, что когда-нибудь он сыграет большую роль в компании. Скоро сам человек начинает идентифицировать себя с этим образом и добровольно взваливает на себя ответственность. Именно это произошло с Томасом. После первых громких профессиональных успехов руководство и коллеги утвердились во мнении, что ему все по плечу и что компания может положиться на него в нестабильном мире прямых инвестиций. В компаниях, где громко хвалят и возлагают надежды на перспективных сотрудников, человек придавлен бременем чужих ожиданий и знает, что, если они не оправдываются, виноват будет только он сам.

Понимая, что на карту поставлено его будущее, такой сотрудник становится заложником своих профессиональных качеств. Он концентрируется на задачах, которые помогут укрепить его положение в компании. Его представления о том, чего от него ждут, могут быть преувеличенными, но они не беспочвенны, поскольку прописаны в списке корпоративных ценностей и компетенций, которые должен воплощать будущий лидер. Руководство делает на это упор при обратной связи и в

неформальном общении.

На семинаре для руководителей Ларс, восходящая звезда одной компании, описал это так: «Сначала мне сказали, что такие, как я, должны изменить традиции бизнеса. А потом попросили не забывать, что руководство должно быть мной довольным».

Такие отзывы не редкость. Если топ-менеджмент при жесткой корпоративной культуре стремится к быстрым изменениям, перспективный и амбициозный человек испытывает двойное давление: с одной стороны, от него требуют революционных перемен, а с другой — одобрения действующего руководства. Внутреннее напряжение от двух разнонаправленных сил изнуряет. Подающий надежды сотрудник обычно очень восприимчив к сигналам корпоративной политики — ведь, в частности, из-за этого, в том числе, его отнесли к категории будущих лидеров. И попадание в «кадровый резерв» делает человека уязвимым.

Каждая возможность превращается в обязанность, каждая задача — в проверку на прочность. Перспективный сотрудник стремится стать идеальным, подавляя те самые качества, благодаря которым он выделился из толпы. Вся работа по пестованию талантов встает с ног на голову. Вместо того, чтобы поддерживать тех, кто способен управлять, в них поселяют чувство неуверенности и незащищенности. Это похоже на рэкет: компания требует высокую цену в обмен на защиту от угроз, которые несет в себе работа. «Будущий лидер» становится «талантливым ведомым».

Три повода для беспокойства

Вы подняли свою планку и готовы быть объектом чужого внимания: в конце концов, будущий руководитель должен видеть себя со стороны. Но есть риск, что под увеличительным стеклом ожиданий ваше сияние через какое-то время обернется выгоранием. Чтобы этого избежать, научитесь распознавать тревожные сигналы.

1. Вы не столько применяете умения, сколько доказываете их. Радость попадания

в кадровый резерв не вечна, а давление от высоких ожиданий останется. Это обычное дело. Вы как между молотом и наковальней — признанием ваших прошлых заслуг и ожиданием новых свершений. А настоящее должно доказать, что вы достойны того и другого. Чтобы оправдать ожидания, приходится выбирать точки приложения сил с расчетом на победу.

Ловушка подстерегает восходящих звезд не только в компаниях, где есть официальная политика формирования резерва. Бывает, что руководство просто выделяет кого-то, и дальше все идет по тому же сценарию. Возьмем пример Лоры. Она оставила аспирантуру по искусственному интеллекту ради работы в консалтинге, а затем перешла в отрасль потребительских товаров, где занялась планированием. Спустя год начальник ее начальника отметил ее незаурядные аналитические способности, и Лора возглавила направление цифрового маркетинга для одного из продуктов компании, переживавшего не лучшие времена.

«Казалось, звезды сошлись», — описывает свои ощущения Лора. Благодаря опыту в области анализа данных и бизнес-стратегии она была идеальным кандидатом на эту роль. Все, что ей было нужно, — это показывать результаты. Руководство заверяло ее, что успех на новой должности «откроет перед ней все двери». Давление нарастало.

Лора без конца работала сверхурочно, изо всех сил доказывая всем, и себе в том числе, что способна справиться с новыми задачами. Продажи неуклонно росли, но ей казалось, что вокруг не замечают ее усилий и результатов. Возможно, думала она, ее достижения никого не впечатляют. «Я боялась, что у окружающих просто не хватает смелости сказать мне в лицо, что я “сдулась”», — призналась Лора. Конечно, никто так не думал. Руководству и коллегам, привыкшим к ее профессиональным и уверенным манерам, в голову не приходило, что ей нужна помощь. Их все устраивало, и они не уставали хвалить самостоятельную и инициативную Лору, не подозревая, какая внутренняя борьба за этим кроется.

Психолог из Стэнфорда Кэрол Дуэк в фундаментальном педагогическом исследовании проанализировала разницу между установкой на эффективность (результаты работы) и установкой на рост (обучение в ходе работы). Если дети считали, что их потенциал неизменен, они быстро отказывались от попыток решить те школьные задания, которые не получались сразу. Дети, верившие, что способности можно развить, наоборот, тратили больше времени на сложные задачи и воспринимали их как способ улучшить свои навыки. Дети с установкой на эффективность боятся провала, а детей с установкой на рост неудача только подстегивает — они начинают прикладывать больше усилий. То же самое верно и в отношении взрослых на работе.

Сильный сотрудник чувствует, что от него всегда ждут чего-то выдающегося, — и это бремя создает установку на эффективность, согласно теории Дуэк. Лора и подобные ей не отказываются от сложных задач и не прекращают развиваться, но воспринимают обучение новому как способ доказать свой талант. А за какие-то эксперименты и второстепенные проекты, которые могли бы расширить их навыки, но раскрыли бы и слабые стороны, они не берутся.

Один из консультантов вспоминал, что, когда перед ним возникла перспектива стать партнером в международной компании, он сконцентрировался на том, где его точно ждал успех. «Первое время эта стратегия работала отлично, но потом я начал терять хватку».

привлекать внимание к тем, чьи способности иначе остаются незамеченными. Можете себе представить, насколько изменился образ мышления девушки — младшего партнера в топовой юридической компании, где в руководстве преобладали мужчины, когда она узнала, что у нее есть все шансы получить долю в компании. «Я не сомневалась, что заслуживаю этого, — призналась она. — Но меня словно парализовало. Я осторожничала, потому что чувствовала: если провалюсь, подведу всех». Кроме того она знала, что будет примером для других женщин в компании, и это только повышало градус ответственности. Вместо того, чтобы расширять области своей экспертизы, она бралась только за то, что обещало надежный результат, и предпочитала клиентов, с которыми у нее уже сложились отношения. Когда она не смогла привлечь требуемого для долевого партнера количества новых клиентов, ее карьерный рост замедлился.

2. Вы заботитесь о производимом впечатлении, а вам хотелось бы быть самим собой. Инвестиционный банкир, оставивший свою компанию, поделился с нами: «Я постоянно был в центре внимания, ни минуты не сидел без дела, всегда старался быть таким, каким меня хотели видеть». Он усердствовал ради завидной должности, но все время, пока шел к ней, чувствовал себя невидимкой. Словно компания, присвоив себе его амбиции, заодно поглотила и его «я». По его словам: «Никто не видел меня настоящего».

Беспокойство о том, как ты выглядишь в глазах окружающих, — следствие давления, вынуждающего перспективного сотрудника постоянно доказывать свою особую ценность. Это распространенная проблема, как выяснила наша коллега из школы бизнеса INSEAD Эрминия Ибарра, исследуя переход сотрудников на руководящие должности. В большинстве случаев в управленческий резерв попадают сотрудники, которые ведут себя в соответствии с «нормой», то есть ценностями и видением, установленными теми, кто уже на вершине холма. Приверженность принципу «индивидуальности каждого» провозглашают многие фирмы, но амбициозные сотрудники на всякий случай проявляют лишь «качества будущего лидера». Они как бы надевают маску.

Это проблема не только для тех, кто притворяется компетентным. По мнению Эрминии Ибарры, им-то как раз навязанная роль может даже помочь открыть в себе новые грани. Но тем, кто идеально справляется с обязанностями, эта сосредоточенность на чужих ожиданиях мешает. Лора, отличный специалист по работе с данными, выступала в амплу «математика», и компания высоко это ценила. Но ведь ее способности были шире! Из-за того, что она раскрывалась лишь с одной стороны, у нее появилось чувство, что это «не она», а кто-то другой выполняет какой-то не свойственный ей ритуал.

Лора всерьез задумалась о поиске новой работы, где могла бы «быть собой». И не она одна. Вместе с профессором CEIBS Джеком Вудом мы год наблюдали за группой слушателей программы MBA, и половина из них признались, что их обуревали похожие чувства. Они надеялись, что обучение в бизнес-школе поможет им разобраться в себе.

Психолог Элис Миллер изучила феномен, названный ею «драмой одаренного ребенка». Она описала, как умные, талантливые дети скрывают свои чувства и желания, дабы соответствовать ожиданиям родителей — до такой степени, что со временем сами перестают их осознавать. Ощущение пустоты и отчуждения, отмеченное Миллер, подобно тому, что мы наблюдали у перспективных сотрудников. По иронии судьбы, признание способностей лишает сотрудников этих способностей. Сам по себе талант нигде не делся, только теперь он принадлежит отдаленному и требовательному «родителю» — компании.

3. Вы откладываете значимое. Когда сотрудник попадает в ловушку ожиданий компании и предполагает, что его стойкость и терпение в период «корпоративных галер» получат должное вознаграждение, настоящее теряет смысл. Он живет мечтами о будущем, когда наконец сможет свободно выражать свои мысли, воплотит свое истинное призвание и поведет за собой людей.

Одни просто ждут, когда оцепенение пройдет. Другие лелеют мысли о том, что будут делать, когда гонка закончится, и делятся своими мечтаниями с немногими настоящими друзьями, так как боятся, что их лишат и этой надежды. В итоге все сводится к состоянию, которое юнгианский психоаналитик Х. Г. Бэйнс давно определил как «невроз отложенной жизни». Начинаящие руководители воспринимают свою текущую работу как средство для реализации будущих возможностей, при этом они уверены, что их работа в будущем будет иметь больше смысла. Для них важнее, кем они станут, чем кто они есть. Настоящее теряет ценность, и они перестают выкладываться по полной.

К тому времени, когда вовлеченность сводится к будущему, сотрудник уже во власти «проклятья». Хотя внешне выглядит, словно он погружен в работу, на самом деле он полностью отстранен. И если он продолжает считать свою текущую работу пустой, не поможет даже смена компании. В упомянутом исследовании люди, пришедшие на программу MBA, чтобы получить передышку, говорили, что оказались в замкнутом круге, когда изо дня в день стремились соответствовать ожиданиям, вызывавшим у них внутреннее чувство протеста, и мечтали о том, как они бросят работу. «Каждое утро я просыпался с мыслью, что хочу уехать на край света и никому об этом не сказать», — признался один из участников.

Другой участник рассказал, как начал сомневаться в сделанном выборе: «После университета мне предложили работу, о которой другие могли только мечтать. Разумеется, я согласился. Это было престижно. Я даже не задумался о том, хочу ли я этого». Теперь он надеялся найти что-то другое. Он толком не знал, что именно, но был уверен, что любой вариант будет лучше, чем его нынешнее положение.

Когда Лора поделилась с нами своей историей, она закончила на той ноте, что, возможно, ей стоит вернуться в аспирантуру — сразу после размышлений, сможет ли она когда-нибудь стать операционным директором. Словно мысль о следующем шаге по

карьерной лестнице требовала противовеса — идеи побега от работы, в которой она добилась успеха, и от компании, которая ценит ее талант.

Средство от «проклятья»

«Проклятье», препятствующее личностному росту, вовлеченности в работу и продвижению по карьерной лестнице самых сильных сотрудников, можно снять с помощью трех приемов:

1. Будьте хозяином своих способностей, а не их рабом. Когда ты отождествляешь себя со своими профессиональными навыками, любая ситуация их напряжения воспринимается как угроза. По признанию Лоры, ее задело «до глубины души», когда кто-то из коллег усомнился в ее способностях. В стремлении не обмануть чьих-то ожиданий, вы станете рабом их замыслов. Конечно, проигнорировать их тоже нельзя — вы в лучшем случае прослывете бунтовщиком. Надо взвесить, чего хотите вы и чего хотят от вас, и постараться найти равновесие.

Для поддержания этого баланса часто нужно научиться не делать все самому, а принимать помощь, даже если вы считаете, что сможете обойтись без нее. Майкл Сансон, занимающийся коучингом руководителей в INSEAD, всегда обращает на это внимание клиентов: «Главный сдвиг происходит тогда, когда перспективный сотрудник осознает, что его задача не в том, чтобы делать больше остальных, а в том, чтобы делать больше вместе с остальными». По его словам, люди часто в штыки воспринимают обратную связь и коучинг, потому что считают и то, и другое средством взвалить на них новые ожидания. Когда они начинают видеть в этом не просто способ оценивания, а источник поддержки, они внимательно слушают и быстро учатся, что помогает им и работать, и расти как лидерам.

2. На работе будьте самим собой, со всеми недостатками и слабостями. Всегда есть соблазн показаться своей лучшей стороной. Но зачастую наши выдающиеся способности не смогли бы развиваться, не будь у нас слабостей и комплексов. Из нетерпеливости возникает состояние потока, беспокойство преобразуется в творческий потенциал, невзгоды, о которых мы предпочли бы забыть, учат стойкости. Руководителя, способного сопереживать (и потому отлично ладящего с подчиненными), иногда захлестывают эмоции. Не стоит бороться с «темными источниками» своих способностей. Учитесь направлять их в нужное русло.

В последний раз, когда мы общались с Томасом, бывшим сотрудником инвестиционной компании, он сменил сферу деятельности и перешел в сферу управления персоналом. Он сохранил деловую хватку и привнес глубокое личное понимание в то, как стимулировать рост сотрудников и что ему препятствует.

3. Цените настоящее. Это самый эффективный способ преодоления проклятья. Спросите себя: «Что, если моя текущая работа не очередная ступенька, а конечная цель?». Чтобы опыт приводил к росту, нужно вкладываться в то, чем вы занимаетесь сейчас, делать это значимым.

Относитесь к ожиданиям, давлению и возникающим сомнениям как к неизбежности, с которой сталкиваются все руководители. Это не тест «на лидера», а само лидерство и есть. Эти проблемы не исчезнут, если вы докажете свое право на высокую должность. И чтобы справиться с ними в будущем, начните искать ресурсы сейчас. И признайтесь себе, что управлять людьми нельзя, если у тебя нет мужества. Метте Штур, экс-директор по управлению персоналом крупной международной корпорации, обучившая и выступившая в роли коуча для нескольких десятков сотрудников из управленческого резерва в разных странах, сказала: «Если вы ждете благоприятного момента, чтобы выразить свое мнение, вы его не дождетесь».

Обряд посвящения

Болезненное и потенциально опасное «проклятье перспективности» похоже на обряд инициации — посвящение в искусство управлять. И дело этим не закончится: поднимаясь на новую ступень, сотруднику-звезде придется проходить через все это снова и снова.

Вернемся к Лоре. На корпоративном мероприятии она наконец отважилась признаться, что всерьез думает уйти. В отрепетированной речи она доказывала, что из-за структуры подразделения между нею и двумя коллегами возникают трения. К большому удивлению, слова, которые она считала прощальными, восприняли иначе. Оргструктуру изменили, и Лора осталась.

Вскоре после этого ее повысили: она возглавила группу из пяти руководителей, у которых в подчинении было 52 сотрудника. Лора загорелась, ведь теперь она руководила направлением, значимым для всей компании! Однако затем ее вновь начали терзать сомнения, и она опять не обратилась за поддержкой. Спустя полгода работы она все еще не поговорила о компенсационном пакете. «Мне дали отличную работу, — объясняла она. — Что подумают, если я начну обсуждать контракт, зарплату и все такое?». Она стала заложником образа амбициозного трудоголика, мешавшего провести необходимые переговоры и закрепить успех.

И снова возможность обернулась бременем, и Лора опять упала духом. Никто в компании этого, разумеется, не желал — они-то гордились тем, что доверили сложную роль амбициозной и ответственной молодой девушке. Они не отказывали ей в помощи,

но и не предлагали ее. Никто не сказал Лоре, что надо относиться ко всему полегче и что у нее есть право на ошибку.

Это подводит нас к заключительному выводу: компания должна внести свой вклад в преодоление «проклятья». Прекратите называть перспективных молодых менеджеров «будущими лидерами», — это провоцирует в них конформизм, страх и неестественность. Не следует нагружать человека ответственностью сегодня, а руководящую должность обещать завтра. Дайте ему пространство для маневра, чтобы он мог сбросить образ, навязанный ожиданиями окружающих. Необходимость доказывать свои способности будет давить на него меньше, и он сильнее отдастся работе.

В конце концов, лучший способ «вырастить» руководителя — помочь ему управлять. Лучший способ научиться управлять — принять предложенную помощь здесь и сейчас.
