

# Глава 1

## Личное продвижение

После восьми лет работы в отделе маркетинга одной техасской компании по производству бытовой техники Джулию Гоулд впервые назначили на должность руководителя проекта. Всю ее предыдущую карьеру можно было бы назвать звездной. Ум, целеустремленность и решимость обеспечили Джулии признание коллег и продвижение по карьерной лестнице. Компания видела в ней многообещающего нового лидера.

Джулии поручили руководить запуском нового продукта, обещавшего стать очень востребованным на рынке. В ее обязанности входила координация работы команды из представителей отделов маркетинга, продаж, исследований и разработки и, наконец, запуск самой продукции. Цель, которую поставили перед группой, заключалась в том, чтобы вывести продукт из стадии разработки в стадию производства, проконтролировать переход к серийному выпуску и управление продвижением товара на рынок. С проблемами Джулия столкнулась уже в самом начале. Успехов в отделе маркетинга она добилась благодаря экстраординарному вниманию к деталям. И, оказавшись на новой должности, она продолжала контролировать каждую мелочь. На первых порах, когда Джулия предъявляла к членам своей новой команды, как ей казалось, обычные требования, они молчали. Но очень скоро два ведущих члена команды

подвергли сомнению знания и компетентность своего руководителя. Уязвленная, Джулия сосредоточилась на области, в которой разбиралась лучше всего, — маркетинге. Ее попытки контролировать каждый шаг вызвали враждебную реакцию со стороны подчиненных. Через полтора месяца Джулия вынуждена была вернуться в отдел маркетинга, а руководить проектом назначили другого человека. Джулия потерпела поражение, потому что ей не удалось превратиться из специалиста в своей профессиональной сфере в руководителя кроссфункционального проекта. Она не поняла, что то, что помогло ей добиться значительного успеха в маркетинге, стало помехой в должности, которая требовала умения направлять работу команды, не являясь при этом экспертом во всех вопросах. Джулия продолжала действовать таким образом, как привыкла на предыдущей должности. Это придавало ей уверенность, порождало ощущение, что все под контролем. А результат оказался совершенно противоположным. Не желая расстаться с прошлым и полностью войти в новую роль, она упустила блестящую возможность карьерного роста.

Что Джулия могла сделать по-другому? Ей следовало психологически войти в новую для нее роль. Это главное испытание для новых руководителей. «Продвижение себя» — не самолюбование, не привлечение специалистов по пиару для создания привлекательного образа лидера. Необходимо быть психологически готовым принять на себя новую ответственность, отказавшись от прошлого и сосредоточившись на требованиях, отвечающих новой ситуации. И как можно быстрее адаптироваться в новой должности. Сделать это сложно, но необходимо. Слишком часто перспективные лидеры идут на повышение, но не справляются с возлагаемой на них ответственностью, поскольку оказываются не способными перейти на новый уровень мышления, полностью изменить свое видение ситуации.

Ошибочно считать, что вас ожидает успех в новой должности, если вы будете продолжать делать то же, что и раньше, но только в большем объеме. Логичный посыл: «Меня назначили благодаря моим знаниям и достижениям, значит, именно этого от меня ожидают в дальнейшем». Но такой образ мышления деструктивен, потому что вы будете стремиться делать только то, что умеете делать хорошо, отвергая при этом все новое. И будете искренне полагать, что, работая продуктивно, с большой самоотдачей, вы будете эффективным руководителем. Причем верить в это до момента, когда все пойдет наперекосяк. От этой западни не застрахован никто, даже многоопытные руководители самого высокого уровня.

Как, например, Дуглас Айвестер из компании Coca-Cola. В 1997 году после скоропостижной смерти предшественника, легендарного Роберто Гойзуэты, управлявшего компанией с 1981 года, Айвестера назначили генеральным директором<sup>12</sup>. А уже в 1999 году после целой серии промахов, подорвавших доверие членов совета директоров, Айвестер вынужден был покинуть свой пост. Между тем для сторонних наблюдателей именно Айвестер как никто другой подходил на эту должность. Один из аналитиков брокерской компании Paine Webber писал: «Настоящее испытание для Coca-Cola — не стать жертвой собственного успеха. Думаю, что это не грозит компании с таким руководителем, как Дуг Айвестер»<sup>13</sup>. Ему вторил журнал Fortune: «Айвестер — эталон руководителя XXI века»<sup>14</sup>. Бухгалтер по образованию, Айвестер почти два десятилетия поднимался по иерархической лестнице Coca-Cola, пока не стал исполнительным директором и «правой рукой» самого Гойзуэты. Будучи назначенным финансовым директором компании в 1985 году в возрасте 37 лет, Айвестер быстро сделал себе имя, успешно выделив в отдельное подразделение завод по розливу Coca-Cola Enterprise. Успех ожидал его и в должности президента европейского

подразделения компании. В 1989 году он с успехом руководил продвижением компании на рынках восточноевропейских стран. Годом позже его назначили президентом Coke USA, а в 1994 году — одновременно и президентом, и исполнительным директором компании.

Но исполнительный директор Айвестер так и не смог стать Айвестером — генеральным директором. Он отказался, несмотря на сильное давление совета директоров, назначить нового исполнительного директора и продолжал действовать как «исполнительный супердиректор», продолжая руководить действиями 16 человек, находившихся в его непосредственном подчинении. Его экстраординарное внимание к деталям, чрезвычайно полезное в финансах и коммерческих операциях, оказалось помехой в новой должности. Айвестер не смог избавиться от стремления постоянно контролировать текущую деятельность компании и стать дальновидным, мыслящим стратегически генеральным директором. И в результате допустил целую серию промахов, каждый из которых по отдельности не имел решающего значения, но в совокупности подорвали доверие к нему. Неумелое общение с европейскими регулирующими органами привело к тому, что Coca-Cola не смогла приобрести французскую Orangina, а стоимость приобретенного компанией бренда Cadbury Schweppes резко упала в цене. Айвестера обвинили в ошибках, допущенных в кризисном 1999 году, когда он публично отказался признать вину компании в массовом отравлении кока-колой, произошедшем в Бельгии. Айвестер настроил против себя возможных союзников, должным образом отреагировав на получившее широкую огласку дело о расовой дискриминации в подразделении компании в Атланте. Он вызвал недовольство компаний-ботлеров, повысив цены на концентрат и потребовав проведения на предприятиях тщательной инвентаризации. В конце концов у него почти не осталось друзей.

Предположив, что провал Айвестера был вызван «фатальными» чертами его характера, газета *Wall Street Journal* писала: «Руководить таким гигантом, как Coca-Cola Co., — все равно что дирижировать оркестром. Но кажется, Дуглас Айвестер лишен музыкального слуха... (он) хорошо знал математику, но не разбирался в музыке, а именно это требуется для управления ведущей мировой компанией»<sup>15</sup>.

Однако главные причины провала Айвестера связаны не с тем, что он не смог что-то сделать (или чему-то не научился), а с тем, от чего ему не удалось отказаться. Блестящая карьера пришла к глубоко разочаровывающему, если не сказать трагическому финалу, потому что он упорно продолжал делать то, в чем чувствовал себя наиболее компетентным. Был ли провал Айвестера неизбежен? Возможно, и нет. Был ли он вероятен, учитывая его нежелание отказываться от должности исполнительного директора? Безусловно.

## Продвигайте себя

Как избежать подобной ловушки? Как справиться с новой ролью?

Рассмотрим некоторые основные приемы, которые помогут мысленно подготовиться к принятию новой должности.

### Проведите четкую границу между «прошлым» и «настоящим»

Назначение на новую должность обычно происходит неожиданно. Редко предупреждают заранее, что вас собираются бросить в самое пекло. Если повезет, у нового лидера будет пара недель на подготовку, но обычно перевод занимает не более двух дней. Вы спешите закончить дела на прежнем рабочем месте, одновременно пытаясь вникнуть в новые обязанности. Хуже всего, когда вы вынуждены совмещать обе должности, пока не подберут замену. В этом случае особенно тяжело провести границу между «прошлым» и «настоящим».

И поскольку, возможно, вам не удастся осуществить одно-значный формальный переход в смысле должностных обязанностей, критически важно сделать это мысленно. Выберите время, например выходной день, и постарайтесь представить себе, что вас повысили в должности, вы «отпускаете» все, что связано с вашей прежней работой, и приступаете к новой. Тщательно продумайте, в чем заключается различие между ними, в чем вы должны мыслить и действовать по-новому. Вступив в новую должность, обязательно найдите время, чтобы отпраздновать это, пусть в неформальной обстановке, с друзьями, семьей, поговорите с вашими неофициальными консультантами и воспользуйтесь их советами.

Другими словами, делайте все, чтобы начать мыслить по-новому.

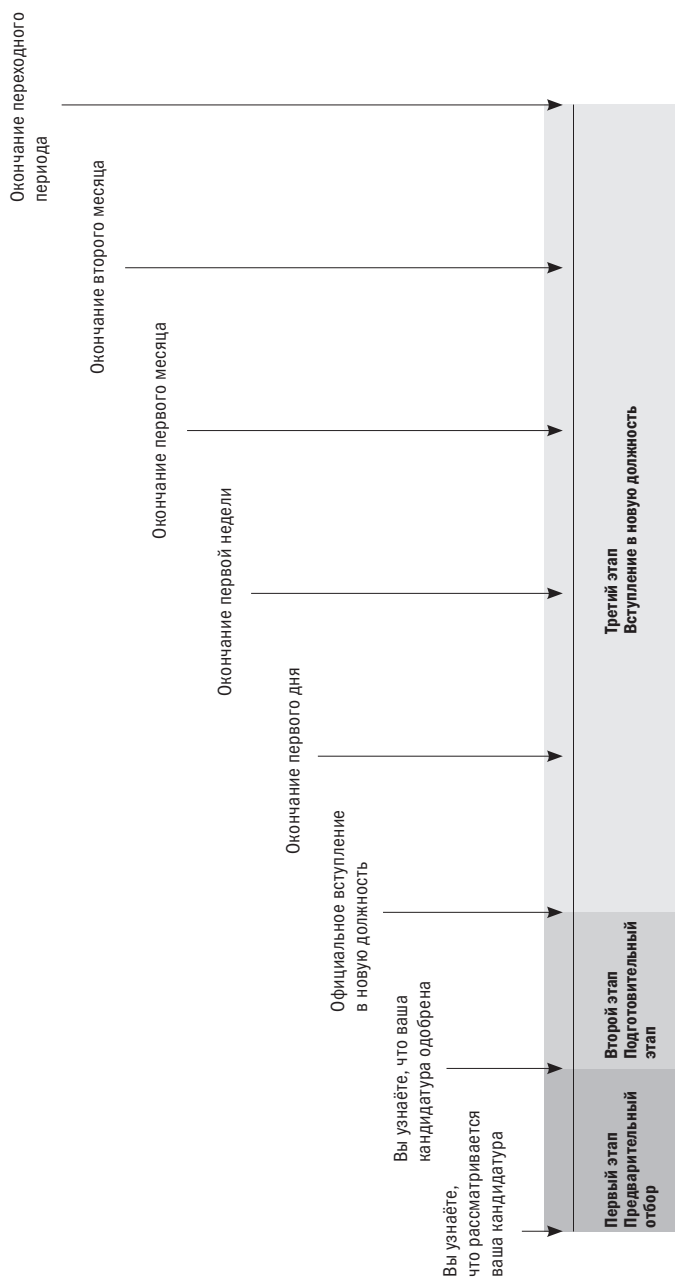
### **Беритесь с ходу за дело**

Период перехода начинается с момента, когда вы узнаете, что вашу кандидатуру рассматривают для новой должности (см. *рис. 1.1*), и заканчивается примерно через 90 дней после того, как вы приступите к исполнению своих новых обязанностей. К этому моменту ключевые фигуры — ваш босс, коллеги, подчиненные — ожидают, что вы начнете двигаться вперед.

Три месяца — не какой-то строго определенный период. Все зависит от того, на какую должность вы назначены. Тем не менее, планируя первые шаги, вы должны использовать эту цифру в качестве некоего контрольного срока. Это поможет вам противостоять желанию действовать в предельно сжатые сроки. Если вы везучий человек и у вас в распоряжении есть целый месяц с момента, как вы узнали о предстоящем повышении, до того, как вы окажетесь в кресле руководителя, используйте это время, чтобы как можно больше узнать о новой организации.

Независимо от того, сколько у вас времени, начните планировать, что вы рассчитываете завершить к тем или иным

**Рис. 1.1.1. Основные этапы переходного периода при вступлении в должность**



контрольным временным точкам. Для этого у вас может и не быть много времени, но даже несколько часов, потраченных на предварительное планирование, дадут ощутимый результат. Начните с обдумывания вашего первого дня в новой должности. Что вы хотите сделать к концу этого дня? Представьте первую неделю, затем сконцентрируйтесь на конце первого месяца, второго и, наконец, третьего. Планы, безусловно, будут очень схематичными, но уже само начало планирования поможет вам «прояснить» собственные мысли.

### **Оцените ваши слабые стороны**

Вам предложили новую должность, потому что те, кто нанимает, считают, что вы обладаете способностями, необходимыми для достижения успеха. Возможно, так оно и есть на самом деле. Но, как мы видели на примерах Джулии Гоулд и Дугласа Айвестера, опасно полагаться только на то, что обеспечило ваш успех в прошлом. Один топ-менеджер выразил эту мысль следующим образом: «У всех есть сильное желание работать уровнем ниже. Но вы должны работать на том уровне, где вы есть, а не на том, где были».

Один из способов точно определить наиболее уязвимые точки — оценить ваши *любимые проблемы*, к решению которых вы испытываете склонность. Все что-то любят делать больше, а что-то меньше. Джулия Гоулд предпочитала маркетинг, Дуглас Айвестер — занятия финансами и текущими коммерческими операциями. Ваши предпочтения, возможно, и способствовали тому, что вы выбрали работу, на которой можете больше заниматься тем, что вам больше всего нравится. И в итоге вы постоянно совершенствуете навыки, чувствуете себя особенно уверенно в решении каких-либо определенных вопросов. Это похоже на замкнутый круг, точно так же как постоянно тренировать правую руку, не уделяя внимания левой. Сильная рука становится сильнее, зато



слабая атрофируется. В результате возникает дисбаланс, и вы рискуете оказаться уязвимым в ситуации, когда успех зависит от хорошего владения обеими руками.

*Табл. 1.1* — простой способ оценить ваши предпочтения. Заполните ее ячейки, оценив ваш истинный интерес к решению проблем в той или иной области. Например, насколько вы любите работать над системой поощрений. Не пытайтесь сравнить ваш интерес к той или иной области, просто оцените его по шкале от 1 (совсем не привлекает) до 10 (очень привлекает). Только помните, что речь идет о ваших *истинных интересах*, а не о способностях или практическом опыте.

**Табл. 1.1. Оценка предпочтений при выборе проблем**

Разработка систем поощрений и награждений	Моральный климат в коллективе	Объективность/справедливость
Управление финансовыми рисками	Составление бюджета	Минимизация производственных затрат
Позиционирование товара/услуги	Взаимоотношения с клиентами	Клиентоориентированность организации
Качество продуктов или услуг	Отношения с дистрибьюторами и поставщиками	Постоянное повышение качества
Управление проектами	Отношения между научно-исследовательским отделом, маркетингом и производством	Кроссфункциональное сотрудничество

А теперь перенесите ваши оценки из *табл. 1.1* в *табл. 1.2* и просуммируйте цифры трех колонок и пяти строк.

Суммы в колонках демонстрируют ваши предпочтения в решении *технических, политических и культурных проблем*. Технические проблемы включают стратегии, рынки, технологии и процессы. Политические проблемы связаны с распределением полномочий в организации. Культурные проблемы — это ценности, нормы и принципы, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Если общая сумма в одной из колонок значительно ниже, чем в других, это означает, что данная область — ваша потенциальная «слепая зона». Если у вас высокий показатель по техническим проблемам и низкий — по культурным или политическим, существует риск, что при формировании организационной модели вы вполне можете упустить из внимания человеческий фактор.

Суммы, получившиеся в строках, представляют ваши предпочтения в плане организационных функций. Низкий показатель в любой из строк может говорить о том, что вы предпочитаете не связываться с проблемами в этой сфере. Это тоже ваши потенциальные «слепые зоны».

**Табл. 1.2. Предпочтения в выборе проблем и функций**

	Технические	Политические	Культурные	Всего
Сотрудники				
Финансы				
Маркетинг				
Текущая деятельность				
Исследование и разработка				
Всего				

Экспресс-диагностика должна помочь ответить на следующие вопросы: проблемы из какой сферы вам кажутся

наиболее привлекательными? с проблемами из какой сферы вы менее всего расположены иметь дело? в чем вы можете оказаться наиболее уязвимы в новой должности?

Существует много способов компенсировать свои слабые стороны. Три основных из них: *самодисциплина, формирование команды и использование советов, консультаций*. Вам потребуется самодисциплина, чтобы найти время для занятий, к которым вы не испытываете склонности. Кроме того, начните активный поиск людей внутри организации, компетентных в «нелюбимых» вами областях, чтобы они подстраховали вас, а вам было у кого поучиться. Сеть советников, консультантов также поможет вам выйти из «зоны комфорта». Стратегии компенсации ваших слабых сторон будут подробно рассмотрены в главах 7 «Формирование команды» и 9 «Сохранение равновесия».

### **Опасайтесь своих сильных сторон**

Западной могут стать не только ваши слабые, но и сильные стороны, то есть качества, которые до сих пор вели вас к успеху. В новой должности они вполне способны привести к поражению. И Джулия Гоулд, и Дуглас Айвестер были чрезвычайно внимательными к деталям. Само по себе положительное, это качество имеет и обратную сторону, особенно если вам предстоит руководить другими, и может привести к тому, что вы будете контролировать каждую мелочь в сферах, которые лучше всего знаете. Такое поведение руководителя может деморализовать людей, ведь им хочется внести свой вклад в общее дело, не подвергаясь навязчивому контролю.

### **Учитесь учиться**

Вероятно, вы уже давно не оказывались в ситуации, когда необходимо быстро и многому научиться. «Я вдруг осознал, как много я не знаю» — типичная жалоба руководителя, переходящего на новую должность. Вы можете

отлично знать ту или иную функцию, направление, как Джулия Гоулд, а теперь вам предстоит осуществлять общее руководство. Или из линейной должности вас переводят в штатную или в матричную структуру управления. Или вы начинаете работу в новой компании, и вам не хватает установившихся связей, знания организационной культуры. Вне зависимости от ситуации вам нужно оперативно очень многому научиться. Это может пробудить давно забытое, неприятное чувство некомпетентности, уязвимости, особенно если с первых дней вас сопровождают неудачи. Вы можете поймать себя на мысли, что возвращаетесь в самое начало своей карьеры, когда у вас еще не было уверенности в себе. Возможно, впервые за долгие годы вы наделаете множество ошибок, даже потерпите поражение. И неосознанно начнете тяготеть к тем областям, в которых вы разбираетесь лучше всего, и к людям, которые могут вернуть вам чувство самоуважения. Новые испытания и связанный с ними страх оказаться некомпетентным запускают процесс внутреннего отрицания, самозащиты. Это отметил Крис Аргирис в своей статье *Teaching Smart People How to Learn* в журнале *Harvard Business Review*: «Многие профессионалы почти всегда успешны в своей деятельности, они редко терпят поражения. А поскольку редко терпят поражения, то не учатся извлекать уроки из своих ошибок. Поэтому, когда в процессе обучения что-то идет не так, они занимают оборонительную позицию, не допускают критики и возлагают вину на кого угодно и на что угодно, но только не на самих себя. Короче говоря, способность учиться исчезает именно в тот момент, когда она необходима больше всего».<sup>16</sup>

Иначе говоря, можно либо учиться новому, либо начать раздражаться и в итоге потерпеть поражение. Или внезапное, как у Джулии Гоулд, или «смерть от тысячи ран», как в случае Дугласа Айвестера. Но поражение в любом случае будет неизбежным. В следующей главе мы подробнее поговорим о том,

что отрицание и самооборона — это стопроцентный рецепт провала. Заново учиться тому, как, собственно, учиться, бывает очень болезненно. Поэтому, если ночью вы внезапно проснетесь в холодном поту, не волнуйтесь. Большинство новых лидеров переживают то же самое. И если примете необходимость учиться как должное, то преодолеете ваши страхи.

### **Пересмотрите сеть контактов**

По мере того как вы поднимаетесь по карьерной лестнице, меняется и ваша потребность в советах и консультациях. «Продвигать себя» — это означает предусмотрительно реструктуризировать сеть своих советников и консультантов. В начале карьеры преимущество отдается техническим консультантам — экспертам в определенных областях, например маркетинге или финансах, которые помогают вам справляться с вашей работой. Однако по мере развития карьеры возрастает важность политических, личных советов. Политические консультанты помогут вам лучше понять политику компании или организации, что особенно важно, если вы планируете проведение организационных изменений. Личные советники помогают сохранять объективное восприятие ситуации, самообладание в период стресса. Как отмечается в главе 9, пересмотр сети советников и консультантов никогда не бывает легким делом. Те, к кому вы обращаетесь за личным советом, могут быть вашими близкими друзьями. С техническими же консультантами вам будет комфортно, ведь вы хорошо представляете себе их профессиональную сферу.

### **Остерегайтесь людей, которые хотят вас «притормозить»**

Осознанно или нет, некоторые люди не желают вашего продвижения вперед. Например, бывший начальник может не захотеть отпустить вас. Как только узнаете о предстоящем переходе, вам придется детально обсудить с ним, каким

образом вы завершите все текущие дела: какую работу и в каком объеме вы выполните, а самое главное — что не будете делать. Изложите все в письменном виде, передайте начальнику, чтобы ваш разговор получился максимально предметным. Затем придите к соглашению. Будьте реалистичны относительно того, что вы сможете завершить. Дел всегда больше, чем можно сделать, поэтому не забывайте, что время на обучение и планирование перед вашим вступлением в новую должность — это очень дорогой товар.

Вас могут сдерживать и друзья, боясь, что перемена в вашем положении скажется на отношениях с ними. Но изменения неизбежны, и поэтому чем раньше вы примете этот факт как данность (и поможете сделать это друзьям), тем лучше. С вашим приходом люди в новой организации обязательно начнут искать признаки фаворитизма, судить о вас соответствующим образом. Если на новой должности вам предстоит руководить теми, кто когда-то был вам ровней, в коллективе вполне может зародиться зависть. Некоторые даже попытаются подставить вас. Со временем это может сойти на нет, но будьте готовы, что на начальном этапе вашу компетенцию будут ставить под сомнение, и давайте этому жесткий и справедливый отпор. Если с самого начала не установить границы, потом можно пожалеть об этом. Сделать так, чтобы другие люди приняли ваше повышение, — это важная часть личного продвижения. Если вы придете к выводу, что некоторые люди никогда не смирятся с ситуацией, вам придется найти способ как можно скорее убрать их из организации.

## Преодолейте барьеры

Продвижение себя — нелегкий труд. Бывает, что барьеры, препятствующие этому, находятся внутри вас. Внимательно поразмыслите о том, в чем вы наиболее уязвимы. Воспользуйтесь для этого результатами, полученными в ходе диагностики ваших предпочтений в решении тех или иных

проблем. Как можно компенсировать свои недостатки? Затем подумайте о внешних факторах, например о сдерживающих вас обещаниях, которые вы дали своему нынешнему боссу, и путях решения этой проблемы. Перефразируя известное выражение, продвижение — это действие, а не цель. Вам придется постоянно контролировать себя, чтобы убедиться, что вы действительно занимаетесь тем, что соответствует вашей новой должности, а не тем, что Рон Хейфиц называет «избеганием работы»<sup>17</sup>. Очень легко незаметно для себя вернуться к старым привычкам, которые одновременно и комфортны, и опасны. Время от времени перечитывайте эту главу и спрашивайте себя: «Все ли я делаю для своего продвижения?»

## Вопросы для самоконтроля

*Подобный список вопросов вы найдете в конце каждой главы. Они помогут выделить основной материал и применить его к вашей ситуации. Используйте вопросы для анализа своей деятельности и разработки 90-дневного плана адаптации в новой должности.*

1. Что до сих пор приносило вам карьерный успех? Можете ли вы преуспеть в вашей новой должности, если будете полагаться только на свои предыдущие стратегии? Если нет, то какие важные качества вам следует развить?
2. Есть ли в ваших новых обязанностях те, которые являются основополагающими для достижения успеха, но на которых вы предпочитаете не заострять внимание? Почему это происходит? Что можно сделать, чтобы восполнить эти пробелы?
3. Что вам нужно сделать, чтобы перестроить образ мышления в соответствии с новой должностью? От кого вы можете услышать хороший совет на этот счет? Какие еще действия могут вам в этом помочь?