

Вступление

Первые 90 дней

У президента Соединенных Штатов, чтобы проявить себя в деле, есть сто дней. У вас есть девяносто дней. Действия, которые вы предпримете в первые три месяца пребывания на новой должности, в значительной степени определяют, добьетесь ли вы в будущем успеха или проиграете. Вступление в новую должность — это шанс начать все с начала и внедрить в организации необходимые изменения. Но в то же время это период, когда вы наиболее уязвимы, у вас еще не сложились рабочие взаимоотношения с коллективом, отсутствует детальное понимание вашей новой роли. Если не удастся «набрать скорость», то в дальнейшем, пока вы будете пребывать на новой должности, придется тяжело «идти в гору». Ставки слишком высоки: если вы не справитесь с новым заданием, это может стать концом многообещающей карьеры. Но успех в новой должности — это гораздо больше чем просто избежать провала. Некоторые лидеры терпят поражение (и причины этого почти всегда можно найти в их действиях в первые месяцы пребывания в новой должности). Но при этом на каждого из тех, кто терпит неудачу, приходится много других, которые хотя и удерживаются на своих должностях, но реализуют свой потенциал далеко не в полной мере. В результате они теряют возможности дальнейшего карьерного роста. Более того,

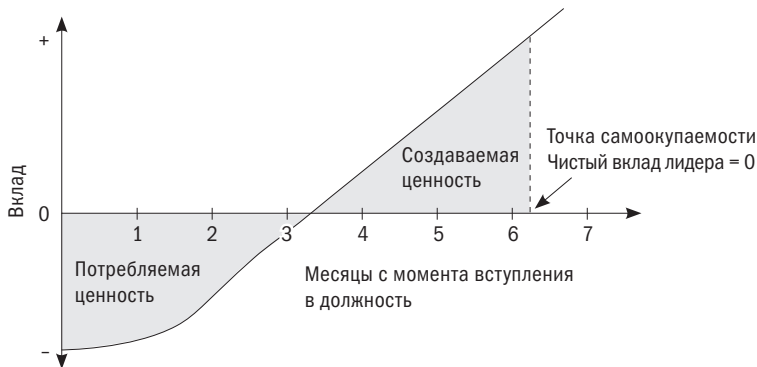
[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

подвергают опасности благополучие своих организаций. Эта книга не только о том, как избежать неудачи, но и о том, как *ускорить процесс адаптации в новой должности*. Она поможет вам резко сократить время, которое потребуется для достижения успеха, независимо от того, какую должность вы занимаете в своей организации. Если вам удастся этого добиться, у вас будет больше времени на то, чтобы сконцентрироваться на решении насущных проблем, использовать больше возможностей, которые открывает новое назначение. В конечном итоге ваша цель — как можно быстрее приблизиться к *точке самоокупаемости* и начать приносить пользу организации (см. «Точка самоокупаемости»).

Точка самоокупаемости

Точка самоокупаемости — это момент, когда польза, приносимая новым руководителем, становится соизмеримой с пользой, которую он получает от самой организации. Как показано на *рис. 1*, на раннем этапе своей деятельности руководители выступают в роли потребителей ценности. По мере обучения они действуют все более эффективно и сами начинают приносить пользу. Когда лидеры проходят точку самоокупаемости, они (будем надеяться) начинают генерировать ценность. Когда генеральных директоров и президентов 210 компаний спросили, сколько времени требуется их менеджерам среднего звена, чтобы достичь точки самоокупаемости, они назвали в среднем 6,2 месяца¹. Цель ускорения адаптации в новой должности — помочь руководителям быстрее достичь точки самоокупаемости. Представляете себе, сколько бы выиграла компания, если бы все ее менеджеры достигали точки самоокупаемости хотя бы на месяц раньше?

Учитывая, насколько высоки ставки, просто удивительно, что существует очень мало хороших пособий, которые помогли бы руководителям ускорить и повысить эффективность процесса их перехода на новые должности. Выпущена масса книг, опубликовано море статей о лидерстве, но лишь малая их часть затрагивает проблему адаптации². Изданы отличные пособия по руководству организационными

Рис. 1. Точка самоокупаемости

изменениями, но большинство из них подразумевает, что инициатор перемен уже давно работает в организации, обладает необходимыми знаниями и связями, позволяющими планировать и претворять в жизнь его инициативы.

Реальность же такова, что процесс организационных изменений идет рука об руку с вступлением в должность нового руководителя. Моя книга должна заполнить существующий пробел в литературе, посвященной теме лидерства. Она предлагает проверенные практикой способы решения как личных, так и организационных задач, с которыми сталкиваются лидеры в первые месяцы пребывания в новой должности.

Основные положения

Наблюдая за действиями новых лидеров, экспериментируя с методами ускорения их адаптации, я стал ясно представлять проблемы, с которыми им приходится сталкиваться, и то, как успешно им противостоять. Мои выводы объединены в пять основных тезисов и являются основой моего подхода к ускорению процесса адаптации лидеров (и, собственно, основой этой книги).

Первый тезис: *главной причиной провала в новой должности всегда является опасная взаимосвязь между конкретной ситуацией (с ее возможностями и ловушками) и сильными и слабыми сторонами личности лидера.* Провал никогда не бывает следствием только ошибок, допущенных новым лидером. В процессе своего исследования я изучил много примеров неудач, с которыми столкнулись новые руководители, хотя все они в прошлом достигали значительных успехов. Нельзя объяснить неудачу только сложившейся ситуацией (когда даже супермен не справился бы с поставленной задачей!). Хотя обстоятельства, в которых оказались проигравшие лидеры, были не сложнее тех, с которыми прекрасно справлялись другие. Неудачи при вступлении в новую должность происходили тогда, когда руководители либо не до конца понимали основные требования, предъявляемые конкретной ситуацией, либо им не хватало навыков и гибкости, чтобы адаптироваться к ней.

Второй тезис заключается в том, что *существуют системные методы, которые лидеры могут использовать, чтобы снизить вероятность провала и быстрее достичь точки самоокупаемости.* В самом начале моих попыток создать схему ускоренного процесса адаптации при переходе на новую должность руководителей всех уровней один опытный топ-менеджер заметил: «У тебя ничего не выйдет». И когда я спросил почему, он сказал: «Потому что каждое вступление в должность уникально». Это действительно так, но если взглянуть на этот процесс с «высоты птичьего полета», то можно разглядеть несколько общих черт, как и общих ловушек. Представьте себе, например, переход функционального вице-президента на должность генерального директора. Каждый, кто сталкивается с этим, вынужден решать одну и ту же проблему: ему придется отказаться от привычки во всем полагаться на свою профессиональную компетенцию (переход с должности линейного менеджера

на должность главного менеджера характеризуется тем же самым, только на более низком уровне³). Специфика конкретных рабочих ситуаций, с которыми приходится сталкиваться руководителям на новом месте, может быть разной. Но типы ситуаций, будь то запуск нового проекта или выход из кризиса, обладают общими чертами и предъявляют схожие требования. Кроме того, существуют базовые принципы, например достижение результатов на ранних этапах, обеспечивающие руководителю любого уровня будущий успех, будь он новым администратором или новым генеральным директором. Таким образом, главная задача заключается в том, чтобы *подобрать стратегию, соответствующую конкретной ситуации*. В дальнейшем мы не раз будем возвращаться к этой теме.

Третий тезис заключается в том, что в процессе вступления в новую должность *главными целями лидера в адаптационный период являются создание благоприятных циклов, которые способствуют установлению доверительных отношений, и исключение неблагоприятных циклов, которые могут подорвать его авторитет*. Суть лидерства — в умении использовать нужные рычаги воздействия. В конце концов, новый лидер — обычный человек. И чтобы достичь успеха, ему потребуется мобилизовать энергию всех сотрудников. Его представления, компетентность, целеустремленность подобны семени, из которого произрастает новый продуктивный стиль поведения всей организации. Однако очень часто новый руководитель ведет себя подобно вирусу: его действия на начальном этапе вызывают враждебность у потенциальных сторонников, подрывают авторитет и стимулируют в организации «защитные реакции». Как только ее охватывает инфекция враждебности, активируется «иммунная система», «вирус» атакуется и в конечном итоге изгоняется.

Четвертый тезис: *вступление в новую должность — важнейший этап формирования лидера, и этим процессом*

необходимо уметь управлять. Переходный период требует от него навыков диагностирования, способности к саморазвитию, адаптации, проверяет лидера на выдержку и выносливость.

В ходе исследования War for Talent («Война за таланты»), проведенного компанией McKinsey, были опрошены 200 руководителей высшего звена, которые должны были указать пять важнейших этапов их развития как лидеров⁴. В подавляющем большинстве на первое место они поставили вступление в новую должность:

1. Новая должность, открывающая большие возможности.
2. Вывод организации из кризиса.
3. Запуск нового проекта.
4. Крупный перспективный проект.
5. Работа за рубежом.

Это не означает (как зачастую происходит во многих компаниях), что нужно бросать своих лучших людей в омут и наблюдать, смогут ли они из него выплыть. Вступление в новую должность, как и плавание, требует обучения. Лидеров необходимо готовить к ускорению адаптации в новой должности. Тогда талантливые люди не будут тонуть безо всякой пользы.

Пятый и последний тезис: *применение стандартной схемы ускорения процесса адаптации в новой должности может принести организации большую пользу.*

Только в компаниях из списка Fortune 500 ежегодно на новые должности переходит более полумиллиона руководителей⁵. Если принять во внимание эффект, который оказывает на сотрудников смена руководителей, было бы очень полезно, чтобы все — начальники, коллеги и подчиненные —

говорили на одном и том же «языке перехода». Почему бы каждому, кто работает с новым руководством, не воспользоваться общедоступными рекомендациями (в частности, представленными в главе 5), чтобы правильно выстраивать столь важные взаимоотношения? Это относится к подходам к изучению новой организации, достижению результатов на начальных этапах, созданию внутрифирменных коалиций. Это значительно сокращает период адаптации, нивелирует проблемы, связанные с изменением обстановки в самой организации. В общем, применение рациональной схемы ускорения адаптации лидеров имеет реальный практический результат.

Придание организации ускорения

Последний тезис заслуживает более пристального внимания и дополнительных пояснений. Представьте себе, что все нижесказанное относится не только лично к вам, но и к вашей организации. Ежегодно примерно четверть руководителей компаний из списка Fortune 500 меняют работу⁶. То есть в среднем они проводят на своих должностях четыре года. Высокопотенциальные руководители среднего звена задерживаются на менее продолжительный срок. Их «эры» длятся в среднем два с половиной — три года, и карьеры строятся из серии этих «эр», перемежающихся периодами вступления на новые должности, когда действия в течение нескольких первых месяцев задают тон их новым организациям.

Компаниям необходимо «растить» лучших сотрудников, переводя их на более ответственные должности. Иначе они просто уйдут к конкурентам. Но ценой подобных перемещений становится хроническая нестабильность. Каждому новому руководителю требуется время, чтобы достичь точки самоокупаемости. А скорость ведения современного бизнеса такова, что дает слишком мало времени на акклиматизацию и не оставляет права на ошибку.

Каждого отдельно взятого лидера, который вступает в новую должность, окружает много других: это непосредственные подчиненные, начальники и коллеги. И на всех смена руководства сказывается негативно. Все, кто оказывается в «группе влияния» нового руководителя, сами пребывают в процессе адаптации. Проводя опрос среди президентов и генеральных директоров компаний, я попросил назвать число людей, чья рабочая обстановка значительно менялась в связи с приходом нового руководителя. Среднее число таких составило 12,4 человека⁷.

С еще большими испытаниями приходится сталкиваться лидерам, приходящим в компанию или организацию со стороны. Даже процветающим организациям приходится приглашать таких людей, чтобы вдохнуть в бизнес новые идеи, сохранить его жизнеспособность. И процент поражений среди новых лидеров-«чужаков» очень высок. Исследование показало, что от 40 до 50% руководителей, приходящих в организацию извне, не удастся достичь желаемых результатов⁸. Прямые и косвенные затраты компаний, связанные с неудачным выбором нового лидера, достигают 2,7 миллиона долларов⁹.

HR-специалисты полагают, что проблемы, с которыми сталкиваются лидеры «со стороны», гораздо серьезнее тех, что возникают у руководителей, выдвинувшихся из недр компании¹⁰. Они объясняют это несколькими причинами, самыми важными из которых являются следующие:

- Руководители, приходящие в организацию со стороны, не знакомы с ее организационной структурой, существующими в ней неформальными информационными и коммуникационными сетями.
- Пришедшие со стороны не знакомы с корпоративной культурой, им сложнее ассимилироваться.

- Новых людей в организации не знают, и, соответственно, они имеют меньший авторитет по сравнению с теми, кто продвигается изнутри компании.
- Принятая традиция «выращивания собственных лидеров» затрудняет для организации процесс адаптации к руководителю-«чужаку».

Когда новый лидер терпит поражение, это становится для него сильным ударом, который вполне может положить конец его карьере. Но каждая неудача лидера, будь то полный провал или всего лишь ненадлежащее исполнение своих обязанностей, дорого обходится и самой организации. Поэтому ускорение процесса адаптации в новой должности руководителей всех уровней, приглашенных со стороны или выдвинутых изнутри компании, может принести ей ощутимую пользу. Но удивительно, как мало внимания компании уделяют этому моменту. В ходе своих тренингов я прошу участников написать, сколько раз они переходили на новые должности и сколько переходов еще планируют осуществить, прежде чем выйдут на пенсию. Обычно в группе из тридцати человек общая сумма переходов равняется 150!

Затем я спрашиваю, кто из них перед вступлением в новую должность прошел обучение или специальную подготовку в своей организации. Обычный ответ: такой подготовки не было. Все учились на собственном опыте. Во-первых, это очень непросто. А во-вторых, с трудом приобретенный опыт, если его не передать другим, — большая потеря для организации или компании. Настоящий клад знаний очень редко трансформируется в форму корпоративного обучения. Люди вынуждены разрабатывать собственные уникальные подходы к освоению новых должностей, которые будут (или не будут) служить им по мере карьерного

продвижения. Между тем общедоступная схема ускорения процесса адаптации лидеров должна быть частью основного капитала компании, она сокращает издержки, возникающие из-за неудач нового руководства, а общий подход к управлению процессом смены руководителей помогает выявлять и сохранять лучшие кадры. Ни один тренер не в состоянии определить, кто из детей, еще не умеющих плавать, в будущем станет чемпионом. Но их можно обучить держаться на воде, подготовить, и потом результаты сами скажут все за себя. Ускорение процесса адаптации — это навык, который можно развить. Некоторые из лидеров достигают успеха лишь потому, что им посчастливилось встретить хорошего тренера или оказаться в ситуации, когда они смогли проявить свои сильные стороны. И в то же время отсутствие таких условий не должно становиться причиной поражения других потенциальных перспективных лидеров. Если вы хотите, чтобы руководители занимали должности, объективно соответствующие их способностям, то в период перехода у всех должны быть равные возможности.

Стратегии успеха новых лидеров

Почему же существует так мало хороших рекомендаций по ускорению процесса адаптации в новой должности? Частично ответом может служить то, что различных видов перехода много и единых общих правил для всех нет. Взгляните на следующие пары «переходных» ситуаций и постарайтесь представить, насколько составляющие успеха и поставленные задачи в каждом случае будут отличаться друг от друга:

- Выдвижение на более высокую должность в маркетинге и перемещение из сферы маркетинга на должность генерального директора подразделения.
- Назначение на новую должность в вашей организации и переход в другую компанию.

- Переход с профессиональной должности на должность линейного менеджера и переход с должности линейного менеджера на профессиональную должность.
- Принятие руководства компанией, находящейся в ситуации кризиса, и компанией, которая рассматривается как успешная.

В чем здесь смысл? Испытания, которые предстоят новым лидерам, различаются в зависимости от ситуации. Многое зависит от того, делаете ли вы большой карьерный скачок в управленческой иерархии своей организации или пришли извне, обладаете ли официальными полномочиями, принимаете ли руководство над успешной организацией или той, что находится в кризисной ситуации.¹¹ Ваша стратегия должна соответствовать определенным, вполне конкретным обстоятельствам.

И практические советы будут варьироваться в зависимости от ситуации, уровня полномочий, опыта работы в данной конкретной организации и состояния ее бизнеса. Главная цель данной книги — снабдить нового лидера рекомендациями, как оценивать конкретную ситуацию, разработать собственный план ускорения адаптации в новой должности.

Чтобы понять всю пользу систематического подхода к ускорению процесса адаптации, представьте себе, с какими трудностями сталкивается новый лидер, когда пытается проанализировать состояние бизнеса в новой организации. Как он оценивает поставленные перед ним задачи и возможности? Как достигает согласия со своим новым боссом, подчиненными по вопросу действий, которые необходимо предпринимать? Без концептуальной базы, которая позволила бы ему провести оценку ситуации и спланировать собственные действия, сделать все это будет очень тяжело. И легко столкнуться с непониманием со стороны босса, подчиненных. Даже если новому лидеру удастся в конце

концов достичь взаимопонимания, он потратит на это очень много времени и усилий, может упустить важные нюансы или не заметит, как окажется на «минном поле».

А теперь представьте, что нового лидера предварительно обучили на начальном этапе определять, что его ожидает в новой должности в зависимости от того, предстоит ли ему стартап, выход из кризиса, реорганизация или стабильное развитие. Что меняется?

Инструмент, получивший название STaRS (аббревиатура от слов Start-up [компания-новичок], Turnaround [выведение из кризиса], Realignment [реорганизация], Sustaining success [поддержание успеха]), будет подробно рассмотрен в главе 3. Он помогает новому руководителю быстро провести диагностику организации, разработать эффективный план действий, достичь взаимопонимания с ключевыми фигурами компании, в том числе с новым боссом, и подчиненными. Принимает ли он на себя руководство целой организацией или руководит краткосрочным проектом, новый лидер может использовать этот инструмент для ускорения процесса своей адаптации. В различных типах переходных ситуаций можно найти схожие проблемы и пути их решения, определить, что делать необходимо, а что категорически нельзя. Главное, провести тщательную диагностику, а затем применить к своей конкретной ситуации некоторые из общих принципов.

План книги

Данная книга содержит рекомендации по разработке персонального 90-дневного плана. Ее концептуальной основой служат 10 основных задач, которые предстоит решить лидеру в процессе своей адаптации в новой должности.

1. **Личное продвижение.** Это не означает, что вам предстоит заняться саморекламой. Вы должны мысленно «оторваться» от своей прежней работы, настроить

себя на исполнение новых обязанностей. Возможно, самым большим заблуждением будет уверенность, что то, благодаря чему вы до сих пор преуспевали в своей карьере, и дальше будет приносить вам успех. Вполне реальна опасность потерпеть поражение только из-за того, что вы упорно цепляетесь за свои прежние знания и навыки.

2. **Ускорение обучения.** Вам нужно как можно быстрее познакомиться с вашей новой организацией: понять ее рынки, продукты, технологии, системы, структуры, корпоративные культуру и политику. Процесс знакомства с новой организацией можно сравнить с попыткой напиться из пожарного гидранта, поэтому здесь необходимо придерживаться определенной системы и сфокусировать внимание только на том, что важно узнать, и сделать это наиболее эффективно.
3. **Выбор стратегии, соответствующей конкретной ситуации.** Не существует универсальных способов достижения успеха в новой должности. Вам необходимо проанализировать конкретную бизнес-ситуацию и определиться с вашими предстоящими задачами и реальными возможностями. Например, запуск нового продукта, процесса, предприятия, начало совершенно нового бизнеса ставят перед вновь пришедшими лидерами в целом схожие задачи. И они очень сильно отличаются от задач, с которыми сталкиваются те, кому предстоит выводить продукт, процесс или завод из кризиса.
4. **Первые победы.** Первые победы повышают ваш авторитет, дают импульс дальнейшему движению вперед, создают всеобщее ощущение, что все идет хорошо. Уже в первые несколько недель вам нужно выявить возможности повышения собственного

авторитета. А за 90 дней вы должны понять, в чем можете быть наиболее полезны организации. Необходимо улучшить бизнес-показатели, скорее достичь точки самоокупаемости.

5. **Обсуждение успеха.** Важно как можно быстрее установить эффективные рабочие отношения с руководством, оправдать его ожидания. Это означает, что необходимо тщательно спланировать важнейшие переговоры, посвященные ситуации в компании, ее перспективам, ресурсам, а также вашей личной карьере. Говоря конкретнее, вы должны разработать ваш 90-дневный план и добиться его одобрения руководством.
6. **Оптимизация.** Чем выше вы поднимаетесь по ступенькам иерархической лестницы в организации, тем чаще приходится выступать в роли своеобразного «архитектора». Вам необходимо выяснить, является ли обоснованной стратегия вашего подразделения, оптимизировать его структуру в соответствии с общей стратегией компании, развить соответствующие системы и компетенции, нацелив их на решение стратегических задач.
7. **Формирование команды.** Если команда достается вам «по наследству» от предыдущего руководителя, вам необходимо ее оценить и, возможно, внести в ее состав изменения в соответствии с требованиями ситуации. В этот момент ваша способность выбирать сотрудников, отвечающих конкретным задачам, — один из решающих факторов успеха в новой должности. В процессе создания команды вам нужно мыслить одновременно и системно, и стратегически.
8. **Создание коалиций.** Успех будет зависеть от вашей способности оказывать влияние на людей, непосредственно не подчиняющихся вам. Для достижения

поставленных целей необходимы альянсы внутренних и внешних сторонников. Вам следует сразу же определиться, чья поддержка необходима для успеха, и понять, как привлечь этих людей на свою сторону.

9. **Поддержание равновесия.** Процесс вступления на новую должность сопровождается личным и профессиональным стрессами. Вам придется поработать над собой, чтобы остаться уравновешенным и способным принимать верные решения. В этот период всегда есть риск оказаться необъективным, замкнуться в себе, начать принимать непродуманные решения. Без хороших советников и консультантов вам здесь не обойтись.
10. **Содействие каждому сотруднику.** Наконец, вы должны оказывать помощь всем в вашей организации — подчиненным, коллегам, руководству, когда при перемещении их на новые должности зайдет вопрос об ускорении процесса адаптации. Чем быстрее ваши подчиненные освоятся с новой ролью, тем лучше будут результаты и вашей собственной деятельности. Кроме того, организация, в которой налажен системный подход к процессу перехода на новые должности, обладает огромным внутренним потенциалом саморазвития.

Если вы успешно справитесь с этими главными испытаниями, в новой должности вас ожидает успех. Неспособность же преодолеть хотя бы одно из них может существенно повредить вашей карьере.

Эта книга — для руководителей всех уровней, от администраторов до генеральных директоров. Основные принципы ускорения адаптации в новой должности общие для всех.

Варьируется только значимость каждой из десяти ключевых задач. Для лидеров высшего звена оптимизация структуры организации, создание команды и коалиций — задачи первоочередные. Для лидеров среднего звена приоритетны установление отношений с новым руководством и создание сети консультантов и советников. Каждому новому лидеру необходимо как можно быстрее ознакомиться с организацией, добиться побед на раннем этапе и создать коалиции сторонников. Именно поэтому в книге содержатся рекомендации, как действовать в той или иной ситуации. По мере прочтения вам следует обращать внимание, насколько те или иные специфические моменты характерны для вашей ситуации и как лучше использовать на практике наши рекомендации.