

# ЗМІСТ

<b>Вступ. ПЕРШІ 90 ДНІВ</b> . . . . .	9
<i>Чому перехідний період є вирішальним. Як новому керівнику ефективно приступити до виконання обов'язків. Як набути навичку успішної адаптації на новій посаді. Як оцінити ризики перехідного періоду</i>	
<b>Розділ 1. ГОТУЙТЕСЯ</b> . . . . .	24
<i>Чому ми так часто чіпляємося за старий досвід. Як підготуватися до виконання обов'язків на новій посаді. Підвищення і перехід до нової організації: основні виклики. Особисті вподобання і слабкі місця</i>	
<b>Розділ 2. ПРИСКОРТЕ НАВЧАННЯ</b> . . . . .	47
<i>Навчання як інвестиція. Спланувати навчальний процес. Де знайти інформацію. Структурні методи навчання</i>	
<b>Розділ 3. ОБЕРІТЬ СТРАТЕГІЮ, ЩО ВІДПОВІДАЄ СИТУАЦІЇ</b> . . . . .	67
<i>Пастки безальтернативного мислення. Оцінка ситуації в основі правильної стратегії. Типи перехідних ситуацій згідно з моделлю STARS. Портфельний аналіз на основі моделі STARS: тепер ви готові очолити зміни</i>	
<b>Розділ 4. БАЖАЄТЕ УСПІХУ — ВЧІТЬСЯ ДОМОВЛЯТИСЯ</b> . . . . .	84
<i>Як побудувати конструктивні відносини з новим шефом. Матриця п'яти головних тем. Визначитися з очікуваннями. Дійти згоди щодо діагнозу ситуації. Установити правила комфортної співпраці. Домовитися про ресурси. Затвердити план на перші 90 днів</i>	

<b>Розділ 5. ОБОВ'ЯЗКОВО ДОБИВАЙТЕСЯ РАНИХ ПЕРЕМОГ</b> . . . . .	108
<i>Як уникнути типових помилок. Виділити найголовніше. Створити переконливе бачення. Працюйте на власний авторитет. Покращити результативність організації: перші кроки. Зміни в режимі «плануй-і-впроваджуй» чи колективне навчання?</i>	
<b>Розділ 6. ГАРМОНІЗУЙТЕ КОРПОРАТИВНУ АРХІТЕКТУРУ</b> . . . . .	131
<i>Керівник як творець організаційної архітектури. Знайти першопричини низької результативності. Узгодити стратегію, структуру, системи, професійні кваліфікації й культуру</i>	
<b>Розділ 7. СТВОРІТЬ ВЛАСНУ КОМАНДУ</b> . . . . .	155
<i>Ви отримали готову команду: як перебудувати її? Вирішувати поточні завдання й працювати на перспективу: це можливо? Одночасно вирішувати питання, пов'язані з перебудовою команди та побудовою організаційної архітектури. Упроваджувати нові процеси в команді</i>	
<b>Розділ 8. БУДУЙТЕ АЛЬЯНСИ</b> . . . . .	185
<i>Чи достатньо для впливу обійняти високу посаду? Без чийої підтримки не обійтися? Виявити вектори впливу. Хто на кого покладається при ухваленні рішень? Змінити розуміння вигоди та альтернатив</i>	
<b>Розділ 9. УПРАВЛЯЙТЕ СОБОЮ</b> . . . . .	205
<i>Як керівники потрапляють у хибні кола. Три «кити» особистої ефективності. Впроваджуйте корисні звички. Будуйте мережу консультантів та радників</i>	
<b>Розділ 10. СПРИЯЙТЕ ШВИДКІЙ АДАПТАЦІЇ ІНШИХ</b> . . . . .	220
<i>Чому так мало компаній застосовують системи прискорення адаптації. Чим корисна для компанії єдина модель. Єдина модель як інструмент побудови команди, управлінського розвитку, інтеграції при поглинаннях і планування управлінських кадрових змін</i>	
<b>Примітки</b> . . . . .	239
<b>Про автора</b> . . . . .	243

Моїм чудовим дітям,  
Айдан, Мейв та Найлу, присвячується.  
М. В.

Вступ

## ПЕРШІ 90 ДНІВ

**ПРЕЗИДЕНТ** Сполучених Штатів має в розпорядженні 100 днів, щоб довести свою ефективність. Ви маєте 90. І зроблене вами протягом саме цих трьох місяців на новій посаді значною мірою визначить ваш майбутній успіх чи невдачу.

Невдача керівника на новому місці може покласти край успішній кар'єрі. Та для того, щоб перехід на посаду можна було назвати вдалим, недостатньо просто уникнути провалу. Причини останнього майже завжди треба шукати в негативній динаміці, що складається в перші місяці перебування керівника на новому місці. Однак на кожну явну поразку припадають десятки керівників, які утрималися на посаді, але реалізувати свій потенціал так і не змогли. А значить, згаяли можливість подальшої побудови власної кар'єри для себе й успішного розвитку — для компанії.

Чому перехідний період є вирішальним? Я опитав більше однієї тисячі трьохсот керівників відділів з управління персоналом, і майже 90 відсотків сказали, що «перехід на нову посаду є найбільшим викликом у професійному житті керівника»<sup>1</sup>. А майже три чверті з опитаних вважали, що «успішна чи незадовільна робота протягом перших декількох місяців є досить надійним показником того, впорається керівник на новій посаді в подальшому чи зазнає поразки». Невдалий перехідний період не обов'язково прирікає вас на провал, але досягти успіху після нього буде нелегко.

Позитивний аспект переходу полягає в тому, що він дає вам шанс почати все наново й змінити організацію на краще. Однак будь-який перехідний період — це також і час надзвичайної вразливості, адже робочі стосунки у вас іще не склалися, як не сформувалося й чітке розуміння ваших нових функцій. Кожна дія



розглядається ніби під мікроскопом, за вами весь час спостерігають — це нове оточення намагається розібратись, що ви за людина і яким є керівником. Думка про вашу ефективність формується на подив швидко, і змінити її пізніше буде дуже важко. Якщо вам вдалося завоювати довіру й отримати ранні перемоги, вважайте, що ви впіймали хвилю, на гребені якої успішно рухатиметеся до кінця перебування на посаді. Та якщо ви із самого початку дозволили загнати себе в глухий кут, доведеться шукати вихід, і зробити це буде дуже нелегко.

### **ЯК НАБУТИ НАВИЧКИ УСПІШНОЇ АДАПТАЦІЇ НА НОВІЙ ПОСАДІ**

Довга кар'єра в одній компанії (ба навіть у двох чи трьох) дедалі більше стає реалією минулого. Сучасні керівники часто міняють посади, тож уміння швидко й ефективно адаптуватись на них стало важливою навичкою. Компанія Genesis Advisers, журнал Harvard Business Review та Міжнародний інститут управлінського розвитку провели спільне дослідження за участі 580 керівників (далі — «дослідження Genesis/HBR/IMD»). У ході опитування було встановлено, що респонденти мали в середньому 18,2 року професійного досвіду<sup>2</sup>. При цьому середньостатистичний керівник отримував підвищення 4,1 раза; змінював функціональну сферу (наприклад, з продажів на маркетинг) 1,8 раза; переходив до нової компанії 3,5 раза; переходив до іншого підрозділу тієї самої компанії 1,9 раза; переїжджав до іншого регіону 2,2 раза. Всього виходить 13,5 значних переходів на керівника або один перехід кожні 1,3 року. Як буде показано пізніше, деякі з цих переходів, скоріш за все, відбувалися паралельно. Та висновки очевидні: кожна успішна кар'єра складається з низки призначень, із якими ви впорались, а кожне успішне призначення починається з ефективної адаптації.

Окрім явних переломних моментів кар'єри, керівники також переживають багато прихованих змін статусу. Вони трапляються щоразу, коли змінюються роль і обсяги відповідальності керівника, але залишається посада. Така ситуація є розповсюдженою й часто

супроводжує організаційні трансформації, викликані швидким ростом компанії, її структурною перебудовою або поглинанням. Прихований перехід може бути надзвичайно небезпечним, тому що керівник не помічає його або не надає йому належної ваги. Найбільшу загрозу можуть нести саме ті переходи, яких ви не усвідомлюєте.

На керівників також впливають переходи, які відбуваються в їхньому оточенні. Щороку майже чверть менеджерів компаній із рейтингу Fortune 500 змінюють роботу<sup>3</sup>. І кожний перехід керівника суттєво впливає на діяльність принаймні десятка інших людей — його начальників, колег, підлеглих та інших ключових гравців<sup>4</sup>. Тож навіть якщо зараз такий стан — не ваша реальність, ви можете перебувати в радіусі дії перехідного періоду інших людей. Озирніться — і у своєму найближчому оточенні ви побачите тих, хто саме зараз переживає свої перші 90 днів. Кількість таких людей вас може здивувати.

Однак якщо про те, як бути ефективним керівником узагалі, сказано й написано багато, то досліджень і літератури на тему, як прискорити проходження перехідних періодів, — замало. До сьогодні люди проходять через це вирішальне для кар'єри випробування, не маючи належної підготовки, надійної інформації та корисних інструментів. Запропонована до вашої уваги книжка написана, щоб заповнити цю прогалину.

## **Досягніть точки самоокупності**

При будь-якому переході вашим головним завданням є максимально швидко досягнення точки самоокупності. Це момент, від якого користь, яку ви приносите організації, починає дорівнювати зробленим у вас вкладенням. Як видно з рисунка 1, спершу нові керівники є виключно споживачами вартості; та відповідно до того, як вони вчаться й розпочинають діяти, новачки також починають її створювати. Досягши точки самоокупності, керівники стають (маємо надію) виключно виробниками вартості для компанії.

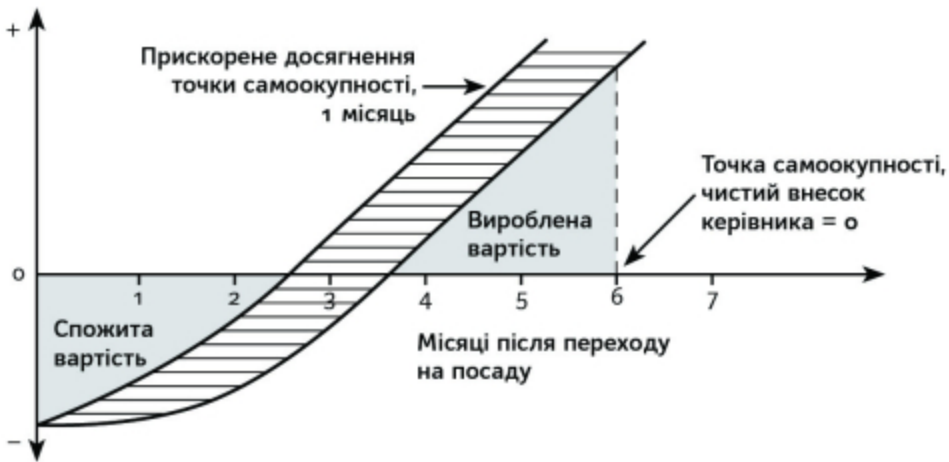


Рисунок 1  
Точка самоокупності

Більше ніж двомстам генеральним директорам і президентам компаній поставили питання: скільки часу займає досягнення точки самоокупності у звичайного керівника середньої ланки (після підвищення чи приходу в компанію ззовні)? З їхніх відповідей виходило, що цей термін складає в середньому 6,2 місяця<sup>5</sup>. Зрозуміло, він може значно різнитися. Якщо вам дісталася компанія в катастрофічному стані — типова «палаюча платформа», — цілком вірогідно, що ви приносите їй користь з того моменту, коли дізналися про призначення на посаду. Якщо ж ви прийшли управляти процвітаючою компанією, може статися, що протягом року чи більше у вас тільки вкладатимуть. Та хоч тривалість процесу варіює (виклики, властиві різним типам перехідних ситуацій, аналізуються далі), ціль залишається та сама: дістатися точки самоокупності якомога скоріше й ефективніше.

План дій, запропонований у цій книжці, дозволяє радикально скоротити час на досягнення точки самоокупності, причому незалежно від рівня посади. Економія часу значна: згідно з даними зовнішнього дослідження — до 40 відсотків<sup>6</sup>.

## ЯК УНИКНУТИ ПАСТОК ПЕРЕХІДНОГО ПЕРІОДУ

Як і більшість керівників, ви, напевно, учились адаптуватися на новій посаді на власному досвіді: випробовували рішення, припускалися помилок і нарешті перемагали. Це дозволило вам розробити



власні стратегії, які завжди спрацьовували... принаймні до цього часу. Однак те, що годиться для одних ситуацій, є зовсім непридатним для інших, та, на жаль, усвідомлення цього інколи приходить запізно. Ось чому так важливо застосовувати універсальну модель адаптації на новій посаді — модель, яка є квінтесенцією досвіду багатьох керівників, отриманого ними в найрізноманітніших ситуаціях.

Розгляньмо, наприклад, перелік найбільш розповсюджених хибних дій. Він був складений на основі відповідей досвідчених керівників, отриманих як у ході співбесід із ними, так і в межах спільного дослідження Genesis/HBR/IMD. Подивіться на цей перелік і порівняйте його з власним досвідом.

**Покладатися тільки на попередній досвід.** Ви вважаєте, що зможете досягти успіху на новій посаді, якщо будете працювати так само, як і на попередній, тільки більше. Ви не розумієте, що за для досягнення успіху на новому місці вам треба відмовитися від певних звичок і навчитися нових речей.

**Діяти під тиском обставин.** Ви відчуваєте, що треба щось робити, і стараєтеся; зусилля ваші надмірні, та час іще не прийшов, щоб ви змогли щось реально змінити. На жаль, у вас купа справ, і вам не до навчання — тож ви приймаєте хибні рішення, які провокують спротив вашим ініціативам.

**Визначати нереалістичні очікування до себе.** Ви не обговорюєте обсяг ваших завдань і не ставите чітких, досяжних цілей. Попри непогані результати, ви не відповідаєте очікуванням вашого шефа та інших ключових гравців.

**Хапатися відразу за все.** Ви метушиться в багатьох напрямках, ініціюєте безліч нових проектів у надії, що принаймні якийсь із них «вистрілить». Як наслідок, підлеглі збиті з пантелику, а на головні проекти не вистачає ресурсів.

**Приходити з готовими рішеннями.** Ви приходите в нову організацію з готовими рішеннями або поспішаєте з висновками про наявні проблеми та способи їхнього розв'язання. Ви відштовхуєте людей, які могли б роз'яснити, що до чого, а отже, втрачаєте можливість отримати необхідну інформацію для прийняття правильних рішень.