

Перші 90 днів. Перевірені стратегії, як підкорити нову посаду

Майкл Воткінс

ОЗНАЙОМЧИЙ ФРАГМЕНТ

Переклад — Світлана Сарвіра

© Видавництво «Наш Формат». Усі права застережено.

Фрагмент надано для ознайомлення. Повна книжка — nashaknyga.com.ua

Вступ. Перші 90 днів

Президент Сполучених Штатів має в розпорядженні 100 днів, щоб випробувати себе. 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 вступ 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 кадрових служб, і майже 90 відсотків сказали, що «вступ на нову посаду є найбільшим викликом у професійному житті керівника» 1. 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 прокладати шлях нагору, 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 «Дженезіс едвайзерс» (Genesis Advisers), журнал «Гарвард бізнес рев'ю» (Harvard Business Review) та Міжнародний інститут управлінського розвитку (International Institute for Management Development) провели спільне дослідження за участі 580 керівників (далі — «дослідження “Дженезіс”/HBR/IMD»). У ході опитування було встановлено, що респонденти мали в середньому 18, 2 року професійного досвіду 2. При цьому середньостатистичний керівник отримував підвищення 4, 1 разу; змінював функціональну сферу (наприклад, з продажів на маркетинг) 1, 8 разу; переходив до нової компанії 3, 5 разу; переходив до іншого підрозділу тієї самої компанії 1, 9 разу; переїжджав до іншого регіону 2, 2 разу. 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 впоралися, 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 «Форчун 500» (Fortune 500) змінюють роботу 3. І кожний перехід керівника суттєво впливає на діяльність принаймні десятка інших людей — його начальників, колег, підлеглих та інших ключових гравців 4. 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, досліджень і літератури на тему, як прискорити проходження перехідних періодів і успішно адаптуватись на новій посаді, прикро 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 саме з метою заповнити цю прогалину.

Досягнення 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 малюнка 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.

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 5. Зрозуміло, він може значно варіювати. 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 6.

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 «Дженезіс»/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 задля 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 стараєтесь; 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.

Транслявати нереальні очікування. 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 метушитесь 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, розкидаєтесь можливостями отримати інформаційну підтримку для правильних рішень.

Навчатися не тих речей. Ви витрачаєте надто багато часу на вивчення технічних сторін вашого бізнесу, коли насправді варто було б приділити більше уваги культурному й політичному аспектам вашої нової посади. Ви не проникаєте в суть нової корпоративної культури, не вибудовуєте нових стосунків і каналів комунікації, необхідних для того, щоб вірно розуміти суть подій.

Нехтувати горизонтальними стосунками. Ви приділяєте надмірну увагу побудові вертикальних стосунків — із вашим шефом і безпосередніми підлеглими. І зовсім мало — розвитку стосунків із колегами вашого рівня та з іншими ключовими гравцями. Ви просто не усвідомлюєте, наскільки важлива їхня роль у вашому успіху, і марнуєте нагоду відразу ж почати будувати альянси й шукати союзників.

Можливо, такі хибні дії вам відомі з власного досвіду або з досвіду інших. Тепер подумайте про вашу нову посаду. Чи не загрожує вам якась із цих помилок? Щоб не зазнати поразки й скоріше досягти точки самоокупності, пам'ятайте про ці пастки при вступі на нову посаду.

Закласти підвалини успіху

Кожна із цих помилок заганяє жертву в хибне коло (див. малюнок 2). Той, хто з перших днів не вчиться потрібних речей у правильний спосіб, приймає неправильні рішення і втрачає авторитет. Як наслідок — його думку не сприймають всерйоз і не поспішають ділитися власною, перекриваючи доступ до життєво важливої для керівника інформації. Щоб вирівняти ситуацію, він відчайдушно намагається виправити попередні прорахунки. І... починає рух по низхідній спіралі.

Однак завдання полягає не тільки в тому, щоб уникнути хибного кола. Ваша ціль — згенерувати позитивну динаміку, закласти підвалини успіху й запустити рух по висхідній спіралі зростаючої ефективності (див. малюнок 3).

Вдалі перші рішення, що стали можливими завдяки правильному навчанню, укріплюють ваш авторитет. Що більше прислухаються люди до вашої думки, то більше вони діляться з вами й то швидше навчається ви. Нові знання забезпечують правильні рішення з дедалі складніших питань.

Прискорена адаптація й прийняття на себе важелів управління насправді слугують більш глобальній меті: згенерувати цикл позитивної динаміки й уникнути хибного кола (згубного для вашого авторитету). Адже лідерство полягає в тому, щоб впливати на інших і об'єднувати зусилля для досягнення спільної цілі. Зрештою, ви — усього лише одна людина. А для досягнення успіху потрібно мобілізувати волю й енергію багатьох. Якщо вам вдасться робити правильні кроки, бачення, досвід і енергія штовхатимуть вас уперед у вірному напрямку, і ваш успіх зростатиме як на дріжджах. Якщо ж ні — ви ризикуєте потрапити в тенета загальної недовіри, вирватися з яких дуже важко, а інколи й неможливо.

Розуміти ключові принципи

Головна причина невдачі в перехідному періоді полягає у фатально неправильній взаємодії між людиною з її сильними сторонами й слабкостями і новою посадою з її пастками й можливостями. Провал ніколи не можна пояснити тільки вадами нового керівника, адже всі опитані мною управлінці, що зазнали поразки, мали у своєму послужному списку видатні успіхи. Не йдеться й про безвихідні ситуації, з якими годі впоратися навіть керівнику-супермену. Ситуації, що стали фатальними для цих управлінців, були не складніші за інші, з якими їхні колеги блискуче впоралися. Причини провалу в перехідному періоді криються або в тому, що новий керівник не зрозумів головних викликів ситуації, або в тому, що йому забракло вмінь і гнучкості, щоб упоратися з ними.

Втішає те, що існують системні підходи, застосування яких дозволить і знизити ризик невдачі, і швидше досягти точки самоокупності. Конкретних ситуацій, у яких опиняються конкретні новопризначені керівники, — безліч, і вони можуть значно відрізнятись одна від одної. Однак усі їх можна розподілити між типовими категоріями бізнес-ситуацій (такими, наприклад, як стартапи і кризи), для яких характерні одні й ті самі риси та одні й ті самі виклики. Спростують завдання й універсальні принципи (як-от обов'язковість ранніх перемог) — саме вони є запорукою успіху в будь-яких перехідних періодах і на будь-яких рівнях. Однак ефект від їхнього застосування можна отримати тільки, обравши стратегію, що відповідає конкретній ситуації.

Більш ніж десятиріччя досліджень і практики підтвердили, що значно прискорити входження в нову посаду цілком можливо. Нижче перераховані кроки, які необхідно для цього зробити. Вони допоможуть відразу закласти фундамент, на якому будуватиметься ваш подальший успіх.

- Готуйтеся. Тобто усвідомте, що попередня робота залишилася в минулому, а на новій посаді вам доведеться вирішувати інші завдання. Найбільша небезпека криється у вірі в те, що фактори, які привели до успіху на попередній посаді, так само спрацюють і на новій. І що більше ви на це сподіваєтеся, то вища вірогідність того, що, попри наполегливу працю на основі попереднього досвіду і вмінь, ви зазнаєте прикрої поразки.

- Прискорте навчання. У новій організації вам доведеться швидко вчитися. Це означає, що зрозуміти ринки, продукцію, технології, системи й структури, а також корпоративну культуру й політику нової організації доведеться в мінімальний термін. Такий навчальний процес можна порівняти із спробою напиться з пожежного рукава. Зарадити цьому можна тільки за допомогою системного підходу й конкретики: ретельно відбирайте «навчальні

предмети» й ефективні «навчальні методики».

- Оберіть стратегію, що відповідає ситуації. Різні типи бізнес-ситуацій потребують різних підходів. Тому обирати стратегію і тактику на перехідний період потрібно в прив'язці саме до бізнес-ситуації. Так, виклики типового стартапу — стосується він нового продукту, процесу, нового заводу чи бізнесу, — значно відрізнятимуться від проблем, які вам доведеться вирішувати, витягуючи з кризи продукт, процес чи завод. Правильний план дій можна побудувати тільки на правильному діагнозі ситуації.

- Обов'язково добивайтеся ранніх перемог. Ранні перемоги — це ваш авторитет і фундамент майбутнього успіху. Енергія, яку ви вкладаєте в компанію, запускає позитивну динаміку і створює атмосферу загальної впевненості, що все йде як треба. За перші декілька тижнів роботи вам треба встигнути скористатися всіма можливостями й нагодами, щоб укріпити власний авторитет. За перші 90 днів — визначитися з тим, у який спосіб приносити користь компанії й підняти її результативність, щоб швидше досягти точки самоокупності.

- Бажаєте успіху — вчіться домовлятися. Серед усіх стосунків найважливішими є відносини з шефом. На вас ляже відповідальність за побудову сприятливих робочих стосунків із новим шефом (чи з шефами) і за управління його/її очікуваннями. Почніть із планування низки вирішальних бесід про бізнес-ситуацію, очікування, стиль роботи, доступні ресурси й ваш розвиток. Якщо вам вдасться налагодити конструктивний діалог, це приведе до затвердження вашого 90 -денного плану.

- Гармонізуйте корпоративну архітектуру. Що вище ви піднімаєтесь ієрархічними сходами компанії, то вагомішою стає ваша роль творця її організаційної архітектури. У цій іпостасі вам доведеться визначати, чи правильно обраний стратегічний напрямок, приводити структуру організації у відповідність до її

стратегії, а також налагоджувати процеси й забезпечувати кваліфікації персоналу, необхідні для реалізації вашого стратегічного наміру.

- Створіть власну команду. Якщо ви очолили вже існуючу команду, необхідно оцінити, підтягнути й мобілізувати кожного її члена. Можливо, вам доведеться змінити структуру команди, щоб пристосувати її до вимог ситуації. Ваша готовність із самого початку ухвалювати жорсткі кадрові рішення й правильно підбирати людей на посади — найважливіший фактор успіху не тільки в перехідний період, а й після нього. Дії, спрямовані на побудову команди, мають бути послідовними й узгоджуватись із стратегією.

- Будуйте альянси. Ваш успіх залежить від спроможності впливати не тільки на підлеглих, але й на людей, які вам не підпорядковуються. Союзники, як внутрішні, так і зовнішні, абсолютно необхідні, якщо ви збираєтесь досягти своїх цілей. Отже, насамперед знайдіть тих, без чиєї підтримки ваш успіх неможливий, і залучіть їх на свій бік.

- Утримуйте рівновагу. Опинившись сам на сам із особистими й професійними викликами, неминучими в будь-якому перехідному періоді, вам доведеться докласти неабияких зусиль, щоб зберегти рівновагу й розсудливість. У перехідний період дуже легко втратити перспективу, потрапити в ізоляцію, прийняти хибне рішення. Однак у вашому розпорядженні цілий арсенал засобів, які дозволять прискорити вашу адаптацію на новій посаді й узяти під контроль робоче середовище. Одним із найважливіших є мережа надійних порадників і консультантів.

- Сприяйте швидкій адаптації інших. І нарешті, ви маєте сприяти тому, щоб усі у вашій новій організації — безпосередні підлегли, начальники й колеги — швидше адаптувалися в їхньому перехідному періоді. Адже якщо ви переживаєте перехідний період,

то вони теж його переживають. І що швидше адаптуються ваші нові підлегли, то швидше почнете давати результати ви. Зрештою, перелік потенційних здобутків організації від скорішої адаптації її співробітників до переходів є величезним.

У наступних розділах містяться повчальні історії, практичні рекомендації та інструменти, які допоможуть вам у виконанні всіх десятих завдань. Ви дізнаєтеся, як здійснити діагностику ситуації, як розробити план дій, що відповідає саме вашим потребам, незалежно від рівня посади в організації чи бізнес-ситуації, у якій ви перебуваєте. Як результат — ви складете 90 -денний план дій для прискорення адаптації на новій посаді.

Правильно оцінити ризики перехідного періоду

Передусім треба чітко зрозуміти, якого типу перехідний період ви переживаєте. Не має значення, на якому його етапі ви перебуваєте — готуєтеся до інтерв'ю чи вже вступили на нову посаду, — застосування ключових принципів треба почати саме із цього. Найбільш розповсюджені типи змін у кар'єрі — це підвищення за місцем роботи і вступ до нової компанії.

Але це ще не все. Більшості керівників при входженні в нову посаду доводиться переживати паралельно декілька перехідних процесів, пов'язаних, наприклад, із переходом у нову компанію й переїздом до іншого регіону або з підвищенням до посади, яка передбачає управління кросфункціональними командами, а не інтактними, як раніше. Так, у опитаних нами учасників програм управлінського розвитку середня кількість паралельних перехідних процесів (таких як підвищення, перехід у нову компанію, перехід до іншого підрозділу компанії, переїзд до іншого регіону), які вони востаннє переживали у зв'язку з отриманням ними нової посади, дорівнювала 2, 2 7.

Така багатоаспектність перехідного періоду ускладнює завдання (і збільшує ризик невдачі), тому набуває критичної ваги ваша

здатність визначити характер перехідних процесів, які ви переживаєте, і сконцентрувати зусилля передусім на найскладніших. У цьому вам допоможе таблиця 1 «Оцінка ризиків перехідного періоду».

Сплануйте ваші перші 90 днів на посаді

• • •

Далі — у повній книжці «Перші 90 днів. Перевірені стратегії, як підкорити нову посаду».

nashaknyga.com.ua