

Содержание

СТАНОВЛЕНИЕ ЛИДЕРА	7
<i>Линда Хилл</i>	
ВОЗГЛАВИТЬ УНАСЛЕДОВАННУЮ КОМАНДУ	27
<i>Майкл Уоткинс</i>	
СПАСИТЕ НОВОИСПЕЧЕННЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ОТ САМИХ СЕБЯ!	43
<i>Кэрол Уокер</i>	
ВЫСОКОИНТЕНСИВНАЯ РАБОТА	59
<i>Как все успевать и оставаться собой</i>	
<i>Эрин Рейд, Лакшми Рамараджан</i>	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НАУКИ УБЕЖДЕНИЯ	71
<i>Роберт Чалдини</i>	
С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ ЛИДЕР	91
<i>Дэниел Гоулман</i>	
ПАРАДОКС АУТЕНТИЧНОСТИ	117
<i>Эрминия Ибарра</i>	

КАК УПРАВЛЯТЬ СВОИМ НАЧАЛЬНИКОМ	133
<i>Джон Габарро, Джон Коттер</i>	
КАК РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСТРАИВАЮТ И ИСПОЛЬЗУЮТ СЕТЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ	153
<i>Эрминия Ибарра, Марк Ли Хантер</i>	
УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ РУКОВОДИТЕЛЯ: НА ЧЬЕЙ ШЕЕ СИДИТ ОБЕЗЬЯНКА?	173
<i>Уильям Онкен-младший, Дональд Уосс</i>	
КАК МЕНЕДЖЕРЫ СТАНОВЯТСЯ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ВЫСШЕГО ЗВЕНА	187
Перспектива и ответственность: семь скачков	
<i>Майкл Уоткинс</i>	
ОБ АВТОРАХ	203

Становление лидера

Линда Хилл



ПРЕВРАЩЕНИЕ В ЛИДЕРА – трудный (даже для самых одаренных сотрудников), но благодарный путь, путь непрерывного обучения и саморазвития. Но всю важность начального испытания на этом пути — когда впервые переступаешь порог, то есть впервые получаешь руководящую должность, — зачастую упускают из виду. Это очень печально, потому что проблемы, связанные с этим «обрядом инициации», имеют серьезные последствия как для личности, так и для организации.

Становление лидера очень сильно зависит от начальных управленческих должностей сотрудника. Много лет спустя руководители вспоминают первые месяцы в новой должности как поистине преобразующий опыт, определивший их управленческую философию и стиль руководства до такой степени, что это нередко мешает им на протяжении всей карьеры. Организации несут значительные потери (речь и о финансовых, и о человеческих ресурсах), когда высококвалифицированный сотрудник, которого повысили в должности по результатам эффективной работы, не справляется со своими обязанностями.

Но в неудачах нет ничего удивительного, учитывая трудности перехода. Попросите любого новоиспеченного руководителя рассказать

о первых днях его работы на новой должности или поинтересуйтесь у любого опытного лидера, что он чувствовал сразу после повышения. Если ваш собеседник будет с вами откровенен, то расскажет, что испытывал замешательство или, возможно, даже полную растерянность. Новая роль ощущалась не так, как он предполагал. Она оказалась слишком большим грузом для одного-единственного человека. Вне зависимости от масштаба деятельности, руководитель не чувствовал себя настоящим лидером.

Один глава нового филиала фондовой компании как-то заметил: «Знаете, как трудно быть руководителем, когда все выходит из-под контроля? Не передать словами. Это как будто у вас появляется ребенок. Еще вчера все было по-прежнему, а уже сегодня вы вдруг становитесь родителем и должны все знать о том, как заботиться о малыше».

Учитывая важность и сложность этого первого «экзамена на лидерство», просто поразительно, как мало внимания уделяется опыту руководителей-новичков и проблемам, с которыми они сталкиваются. Магазиновые полки забиты книгами про «эффективных и успешных руководителей». Но крайне мало литературы по практическим задачам обучения лидерству — особенно для новоиспеченных руководителей.

Я много лет общалась с теми, кто стоит на пороге больших карьерных изменений, — в основном с эффективно работающими сотрудниками, которые недавно стали руководителями. Моей целью было обеспечить дискуссионную площадку новичкам, чтобы они могли свободно общаться на важную для себя тему: что значит учиться управлять. В первый год я наблюдала за 19 молодыми руководителями, стремясь подробнее узнать об их субъективном опыте. Что для них было самым трудным? Чему они должны были научиться? Как они учились? Какие ресурсы они использовали, чтобы сделать переход легче и добиться успеха на новом поприще?

Свое изначальное исследование я описала в первом издании книги «Стать менеджером» (*Becoming a Manager*), увидевшем свет в 1992 году, а затем продолжила изучать личную трансформацию сотрудников, которые становились руководителями. Я анализировала ситуации из практики руководителей-новичков разного ранга и из разных отраслей, разрабатывала и внедряла программы

Идея вкратце

Спросите новоиспеченных менеджеров об их первых днях в качестве руководителей — и вам расскажут о растерянности и даже отчаянии. Как указывает Хилл, начинающие руководители, как правило, не понимают, насколько сильно управленческая работа отличается от индивидуальной. Находясь в плену заблуждений, они проваливают испытания, которые влечет за собой повышение в должности, и, оступившись, не просто ставят под угрозу свою карьеру, но и приносят огромные убытки своим организациям.

Как избежать этого сценария? Остерегаться распространенных заблуждений об управлении. Нет, подчиненные

не всегда подчиняются вашим приказам, хотя вы и обладаете формальной властью. Нет, у вас не будет больше свободы, чтобы сосредоточиться на собственных результатах, — наоборот, из-за организационных взаимозависимостей вы почувствуете себя ущемленным. Теперь вы отвечаете не только за свою непосредственную деятельность, но и за инициирование положительных изменений как внутри своего круга обязанностей, так и за его пределами. Пусть ваши ожидания будут реалистичными: так вы сможете легче пережить переход к управленческой работе, а также накопить ценный опыт для своей организации.

по подготовке начинающих лидеров в коммерческих и некоммерческих организациях. В компаниях внедряют бережливое производство, бизнес-процессы становятся динамичнее (заключаются стратегические союзы с поставщиками, клиентами и конкурентами, разные подразделения объединяются и предлагают интегрированные товары и услуги) — а между тем молодые руководители утверждают, что переходные периоды в карьере становятся все сложнее и сложнее.

Следует отметить: борьба, которую вынуждены вести новоиспеченные менеджеры, — норма, а не исключение. Дело не в том, что все эти люди — слабые лидеры, работающие в неблагополучных организациях. Это обычные сотрудники, столкнувшиеся с типичными проблемами адаптации. Как правило, они успешно переживают переходный период, научившись работать на новой должности. Но представьте, насколько эффективнее проходил бы переход, если бы перемены были менее болезненными.

Чтобы молодые руководители успешно прошли это первое испытание властью, нужно помочь им понять сущность новой роли: что действительно значит быть ответственным. Большинство из них искренне считают себя «руководителями» и «лидерами» и используют

Идея на практике

Чтобы стать успешным начинающим менеджером, Хилл предлагает *сопоставить мифы с реальностью* — и заменить одно на другое.

Миф	Реальность	Чтобы управлять эффективно...	Пример
Менеджеры обладают значительным авторитетом и свободой в достижении целей	Вы опутаны сетью взаимоотношений с людьми, которые постоянно предъявляют вам противоречивые требования	Выстраивайте отношения вне вашей группы с людьми, от которых зависит работа вашей команды	Менеджер американской медиакомпании, ответственный за открытие нового подразделения в Азии, организовал регулярные встречи по региональной стратегии между руководителями филиала и головной компании
Авторитет менеджеров вытекает из их формального положения в компании	Ваш авторитет основан на способности устанавливать доверительные отношения с подчиненными, коллегами и начальством	Демонстрируйте характер (намерение делать то, что требуется), управленческую компетентность (умение слушать, а не только говорить) и способность влиять на других (то есть убеждать их делать то, что требуется)	Один из руководителей инвестиционного банка завоевал уважение подчиненных, когда перестал выставлять напоказ свои технические знания и начал интересоваться их мнением и идеями

соответствующую риторику. Разумеется, они ощущают на себе бремя руководства — но не понимают, что это означает *на самом деле*.

Почему так сложно научиться управлять

Начинающие руководители сталкиваются с неприятной неожиданностью: оказывается, их новая роль куда более серьезная нагрузка, чем ожидалось. Оказывается, успешному рядовому сотруднику

Миф	Реальность	Чтобы управлять эффективно...	Пример
Руководители должны контролировать не посредственных подчиненных	«Должны» не равно «обязаны», и подчиненные не всегда исполняют указания	Развивайте приверженность делу через расширение полномочий сотрудников, не приказывая им	Медиаменеджер перестала требовать от подчиненных выполнять свои приказы и настояла на ясности как в отношении командных целей, так и подотчетности согласованных задач
Руководители управляют командой, выстраивая индивидуальные отношения с каждым из участников	Действия, направленные на одного подчиненного, часто негативно влияют на настроение остальных	Обращайте внимание на работу вашей команды в целом. Используйте групповые обсуждения для выявления и решения проблем. Обращайтесь с подчиненными по справедливости	После предоставления специального места для парковки продавцу с большим опытом работы — шага, вызвавшего неудовольствие у других продавцов, — новоиспеченный руководитель стал управлять всей командой, не пытаясь поладить с каждым в отдельности

Не замыкайтесь в себе

- Признайте, что непосредственный руководитель более снисходителен к вашим ошибкам и чуток к вашим вопросам, чем вы ожидали.
- Сделайте так, чтобы руководитель помог вам расти. Не просите его решить ваши проблемы — наоборот,

поделитесь с ним мыслями, как вы могли бы справиться с непростой ситуацией, и попросите прокомментировать их.

- Найдите наставника на стороне — например, обратитесь к коллеге из соседнего подразделения или другой организации

и успешному руководителю требуются совершенно разные навыки, а между их собственными возможностями и требованиями новой должности — настоящая пропасть.

При работе на рядовой должности успех зависел прежде всего от них самих — их профессионализма, их действий. А руководители, как выясняется, несут ответственность за постановку общих целей и решение общих задач — но к этому вчерашние рядовые сотрудники совершенно не готовы.

Возьмем, к примеру, Майкла Джонса (здесь и далее настоящие имена героев статьи изменены), назначенного на должность руководителя филиала компании, занимающейся операциями с ценными бумагами. Майкл проработал брокером 13 лет, он был прекрасным сотрудником, одним из самых энергичных профессионалов и новаторов в своем регионе. В его компании основой карьерного роста, как правило, были навыки и достижения, поэтому никто не удивился, когда региональный директор попросил Майкла подумать о переходе на руководящую должность. Майкл был уверен, что прекрасно понимает суть понятия «эффективный менеджер». Он неоднократно отмечал, что при наличии полномочий мог бы многое изменить и усовершенствовать работу филиала компании. Однако, проработав на новой должности около месяца, Майкл всерьез запаниковал: реализовать прекрасные идеи оказалось труднее, чем он предполагал. Он понял, что зря покинул насиженное место, но пути назад не было.

Хотя Майкл и испытал самое настоящее потрясение, ничего необычного в такой реакции нет. Учиться руководить нужно на практике, а не на лекциях по «развитию лидерства» — особенно в трудных ситуациях, когда новоиспеченный руководитель, работая на пределе, а то и за пределами своих возможностей, действует методом проб и ошибок. Столько ошибок бывшие «звездные исполнители» раньше не делали, для них это внове. Кроме того, мало кто из руководителей осознает, что они приобретают новые знания именно в стрессовых ситуациях, когда и совершаются ошибки. Обучение руководителя происходит поэтапно и постепенно.

По мере обучения руководитель-новичок понемногу оставляет образ мыслей и привычки, помогавшие ему добиваться успеха в начале карьеры: у него формируется новая профессиональная идентичность. Он начинает иначе думать и действовать, открывает новые способы оценки успеха и получения удовлетворения от работы. Неудивительно, что такая психологическая адаптация требует больших усилий. Один молодой менеджер заметил: «Я никогда не думал, что повышение может быть таким болезненным».

Да, болезненным — и очень нервным. Новоиспеченные менеджеры неизбежно задумываются над двумя вопросами: «Понравится ли

мне руководить?» и «Буду ли я хорошим руководителем?». Конечно, на них нельзя ответить сразу — только по мере накопления опыта. И этим двум вопросам часто сопутствует третий, вызывающий еще больше беспокойства: «Кем я буду?»

Заблуждения руководителя-новичка

Становиться руководителем — это сложно, но я не хочу рисовать совсем уж мрачную картину. В ходе одного из исследований я обнаружила, что переходный период часто бывает тяжелее, чем мог бы быть, из-за неправильного представления руководителей-новичков о своей новой роли: в этом представлении есть разве что доля истины. Из-за того, что оно упрощенное и неполное, возникают ложные ожидания, которые не всегда получается совместить с реальностью. У молодых менеджеров гораздо больше шансов на успех, если они признают приведенные далее заблуждения: некоторые из них доходят до уровня общераспространенных мифов. (См. врезку «Почему руководители-новички этого не понимают»).

У руководителей есть власть

Когда молодых руководителей просят описать свою роль, они обычно сосредотачиваются на правах и привилегиях, которые дает им новая должность. Считается, что роль руководителя — это не просто «больше полномочий»: якобы она предоставляет больше свободы, больше самостоятельности для совершенствования работы организации. Как выразился один менеджер, руководящая должность избавляет от «груза необоснованных требований со стороны других».

Увы, но новоиспеченных руководителей, уверовавших в этот тезис, ждет глубокое разочарование. Те, с кем я общалась в рамках исследований, чувствуют себя загнанными в угол — они, как им кажется, не получили новые возможности, а лишились и того, что имели. Вместо свободы они ощущают скованность, особенно если привыкли к относительной независимости «звездного исполнителя». Они вплетены в паутину взаимоотношений — не только с подчиненными, но и с начальством, с коллегами, с сотрудниками других организаций... И все до единого предъявляют им постоянные

Почему руководители-новички этого не понимают

МОЛОДЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ ЧАСТО ТЕРПЯТ НЕУДАЧУ в новой для себя роли (по крайней мере на начальном этапе), потому что они приступают к работе, переполненные заблуждениями или мифами о том, что значит быть управленцем. Эти мифы, упрощенные и неполные сами по себе, приводят к тому, что начинающие менеджеры пренебрегают ключевыми обязанностями руководителя.

	Миф	Реальность
Определяющие характеристики новой роли	Полномочия «Теперь у меня будет свобода для реализации своих идей»	Взаимозависимость «То, что из-за моего подчиненного меня могут уволить, заставляет несколько умерить пыл»
Источник власти	Формальные полномочия «Я наконец стану царем горы»	«Всё, кроме...» «Люди относятся ко мне настороженно, и придется потрудиться, чтобы заслужить их доверие»
Желаемый результат	Контроль «Мои подчиненные должны меня слушаться»	Обязательство «Должны не значит обязаны»
Управленческий фокус	Индивидуальное руководство «Моя задача в том, чтобы строить отношения с каждым подчиненным»	Руководство командой «Мне нужно создать атмосферу, которая позволит всей группе реализовать свой потенциал»
Ключевая задача	Поддержание рабочих процессов «Моя задача — обеспечить слаженную работу»	Обеспечение перемен, позволяющих команде работать еще лучше «Я несу ответственность за изменения, призванные повысить эффективность работы группы»

и противоречивые требования. Повседневная рутина наполняется напряжением, беспокойством, хаосом.

«Ужас в том, что на самом-то деле вы ничего не контролируете, — признается один новоиспеченный менеджер. — У меня все под контролем только тогда, когда закрываюсь у себя в кабинете. Но при этом

я чувствую, что не делаю того, что должен, — я не общаюсь с людьми». Другой руководитель-новичок замечает: «То, что из-за моего подчиненного меня могут уволить, заставляет несколько умерить пыл».

Люди, способные испортить молодому руководителю жизнь, — это те, кто находится за рамками его формальной власти: внешние поставщики, менеджеры из других подразделений и так далее. Салли Макдональд работала в компании по производству бытовой химии и, будучи «звездным исполнителем», перешла на руководящую должность, связанную с разработкой новой продукции. Она была полна надежд, имела безупречную репутацию, прекрасно понимала культуру компании и даже обладала необходимым опытом, полученным на тренинге по развитию лидерских качеств. Через три недели после назначения она мрачно заметила: «Когда становишься руководителем, становишься не боссом. Становишься заложником. У нас в организации сплошь террористы, которые хотят меня похитить».

Пока новоявленные менеджеры не забудут о мифе про какие-то там особые «полномочия» и не осознают, как много значат взаимозависимости, им не удастся эффективно руководить. Как мы уже увидели, это выходит за рамки управления непосредственными подчиненными: необходимо еще и сформировать среду, в которой работает команда. Если новички не выстроят надежные отношения с людьми, от которых зависит команда, подчиненным попросту не хватит ресурсов, необходимых для работы.

Даже если начинающие менеджеры осознают важность этих отношений, они зачастую ими пренебрегают, сосредотачиваясь на более насущной, как им представляется, задаче — руководить теми, кто рядом, то есть своими непосредственными подчиненными. Когда они наконец принимают свою роль строителя сетевого взаимодействия, то нередко чувствуют, что требования, которые эта роль подразумевает, буквально душат их. Кроме того, руководителям-новичкам на самых нижних ступенях иерархии порой не хватает авторитета, поэтому им крайне трудно вести переговоры с вышестоящими лицами с позиции силы.

Но преимущества обширных связей неоспоримы. Вайнона Финч из отдела развития бизнеса крупного американского медиаконцерна подготовила бизнес-план по изданию латиноамериканской

версии популярного в США подросткового журнала. Когда проект получил предварительное одобрение, Финч попросила разрешения его возглавить. Однако ее команда столкнулась с рядом препятствий. Высшее руководство не приветствовало международные проекты: чтобы выбить финансирование, Финч должна была заключить соглашения с региональными дистрибьюторами, представляющими 20% латиноамериканского рынка. А это было сложной задачей для нового журнала, стремящегося втиснуться на тесный рынок периодических изданий. Чтобы контролировать расходы, пришлось бы положиться на сотрудников отдела продаж латиноамериканской версии ведущего женского журнала, выпускаемого концерном, — то есть на людей, которые привыкли продавать совсем другую продукцию.

До этого проекта Вайнона два года работала «исполняющей обязанности» руководителя, поэтому она, несмотря на массу нюансов, возникших при разработке нового продукта, все же понимала, насколько важно уделять время и внимание выстраиванию отношений с руководством и коллегами. Например, раз в две недели Вайнона собирала отчеты глав своих отделов и направляла их руководству в головной офис. Чтобы улучшить взаимодействие с коллективом женского журнала, она начала проводить регулярные заседания совета из представителей стран Латинской Америки, в ходе которых топ-менеджеры из женских и подростковых изданий могли обсуждать региональную стратегию.

Несмотря на довольно богатый опыт, Вайнона столкнулась с типичным для руководителя-новичка стрессом. «Это как сдавать выпускные экзамены 365 дней в году», — признавалась она. И все же новое издание было запущено в срок, а его успех превзошел ожидания, заложенные в бизнес-плане.

Авторитет прилагается к должности

Не поймите меня неправильно: несмотря на сдерживающий фактор — взаимозависимости, — новоиспеченные менеджеры все же обладают некоторой властью. Проблема в том, что почти все они полагают, будто эта власть основана на формальном авторитете, который приходит вместе с их новым высоким (ну, относительно высоким) положением в иерархии. Исходя из этого, они полагаются на «практичный»

авторитарный подход — не потому, что им не терпится воспользоваться свалившейся на них властью над людьми, а потому, что это кажется им наиболее эффективным способом достичь результата.

Однако руководители-новички быстро обнаруживают: когда они просят о чем-либо непосредственных подчиненных, те далеко не всегда откликаются. Чем способнее подчиненный, тем ниже вероятность, что он будет просто выполнять приказы. (Некоторые молодые менеджеры неохотно, но признают, что и сами не всегда слушались своих начальников.)

Приобретая такой болезненный опыт, новоиспеченные менеджеры приходят к печальному выводу: источник их власти — «всё, кроме... формальных полномочий», как выразился один молодой руководитель. Иначе говоря, власть начинается тогда, когда менеджер устанавливает доверительные отношения с подчиненными, коллегами и начальством. «Мне потребовалось три месяца, чтобы понять, что у меня нет ни малейшего влияния на моих сотрудников, — вспоминает один из моих собеседников. — Как будто я разговаривал со стеной».

Многих руководителей удивляет, насколько трудно заслужить уважение и доверие подчиненных. Их поражает и даже в какой-то мере оскорбляет, что их опыт и послужной список ровным счетом ничего не значат. Мое исследование показывает, что многие не знают и о качествах, которые помогают укрепить доверие.

Им необходимо показать свой *характер* — намерение делать то, что требуется. Это имеет особое значение для подчиненных, склонных анализировать любое слово и любой жест начальника в попытках распознать его мотивы. «Я знал, что я хороший парень, и рассчитывал, что подчиненные сразу примут меня таким, какой я есть, — слова еще одного менеджера-новичка. — Но я понял, что люди относятся ко мне настороженно и придется потрудиться, чтобы заслужить их доверие».

Также важно доказать свою управленческую *компетентность* — умение не только хорошо говорить, но и правильно действовать. Это может быть проблемой: новоиспеченные менеджеры зачастую хотят блеснуть своими знаниями — ведь именно благодаря им они как исполнители добились успеха. Демонстрация познаний, конечно,

тоже важна для завоевания уважения подчиненных, но это далеко не главное, на что они обращают внимание.

Когда Питер Айзенберг возглавил отдел торговых операций международного инвестиционного банка, в его подчинении оказалась группа опытных трейдеров, которые к тому же были его старше. Чтобы завоевать среди них авторитет, он стал активно принимать участие в общей работе: советовал закрывать определенные позиции или пробовать новые стратегии. Трейдеры воспротивились, требуя обосновать каждое распоряжение. Возникла напряженность. Ответы трейдеров на замечания нового руководителя стали резкими и односложными. Однажды Айзенберг признался, что плохо знает зарубежные рынки, и спросил одного из наиболее уважаемых сотрудников о принципах ценообразования. Трейдер на несколько минут отвлекся от своей работы, чтобы ответить, а затем предложил еще раз обсудить этот вопрос в конце рабочего дня. «Как только я прекратил все время говорить и принялся слушать, сотрудники начали рассказывать мне о тонкостях работы и, что важно, стали гораздо меньше подвергать сомнению мои указания», — рассказывает Айзенберг.

Стремление молодого лидера показать себя подорвало его авторитет. Его желание действовать с наскока в попытке решить проблемы стало поводом для сомнений в его компетентности как руководителя. В глазах трейдеров он превратился в помешанного на контроле «фаната микроменеджмента» — и, следовательно, не заслуживающего уважения.

Наконец, новоиспеченные менеджеры должны уметь *влиять на других* — то есть убеждать их делать то, что требуется. «Нет ничего хуже, чем работать на беспомощного начальника», — сказал один подчиненный о начальнике-новичке, моем собеседнике. Новоиспеченным менеджерам довольно сложно завоевать влияние в организации. «Я был вне себя от радости, когда узнал, что меня повысили, — признался один молодой руководитель. — Мне казалось, я наконец стану царем горы, чего добивался годами. Но я потом внезапно осознал, что передо мной еще одна лестница, только на этот раз совершенно непонятно, куда она вообще ведет».

И снова мы видим, как новичок попадает в ловушку, слишком полагаясь на свои формальные полномочия как источник влияния.

Вместо этого ему необходимо укреплять свое влияние через создание сети прочных отношений, основанных на надежности и доверии, — среди всех членов команды и в рамках всей организации. Важна каждая нить этой сети.

Руководители должны контролировать своих подчиненных

Большинство начинающих руководителей (отчасти из-за неуверенности в новой, пока незнакомой роли) требуют от своих сотрудников беспрекословного подчинения. Новички боятся: если сразу не установить дисциплину, подчиненные начнут вытирать о них ноги. В выборе средств контроля они слишком полагаются на свой формальный авторитет — а это метод, эффективность которого, как мы уже видели, в лучшем случае сомнительна.

Но даже если им удастся в какой-то мере добиться контроля — при помощи хоть формального, хоть завоеванного авторитета, это лишь иллюзия победы. «Подчинение» не равно «преданность». Если люди не преданы делу, они не будут проявлять инициативу. И, следовательно, менеджер не сможет эффективно делегировать полномочия. Боясь рисковать, подчиненные не будут предлагать новые идеи или решения, столь необходимые в современной изменчивой бизнес-среде.

Вайнона Финч, которая руководила запуском журнала для подростков в Латинской Америке, знала, что перед ней стоит задача, требующая полной поддержки ее команды. Повышение она получила во многом благодаря личному стилю работы, который, как надеялось руководство, компенсирует и недостаток опыта на латиноамериканском рынке, и тот факт, что она раньше не отвечала за финансовый результат целого проекта. Во-первых, у нее была репутация ясно мыслящего человека, во-вторых, она всегда общалась с другими тепло и по-дружески. Во время проекта Вайнона успешно использовала эти качества для развития собственного стиля руководства.

Не желая полагаться на формальный авторитет, Финч начала внедрять организационную культуру, основанную на обсуждении. В итоге ее сотрудники обладали реальными полномочиями, были преданы делу и чувствовали ответственность за успех общего дела. «Вайнона всегда вела себя непринужденно и жизнерадостно, — рассказывает

один из подчиненных. — Но она постоянно задавала вопросы, чтобы докопаться до сути. Вы ей отвечаете — а она задает новые вопросы, пока всем не становится полностью ясно, о чем речь. Как только она получала всю нужную информацию и понимала, что нужно сделать, надо было придерживаться намеченного плана. Например, она говорила: “Почему вы занимаетесь не тем, чем вы собирались? Я немного запуталась”». Она была требовательной, но не настаивала, чтобы сотрудники неукоснительно следовали ее приказам. Их действия были направлены на достижение целей команды — потому что им позволяли принимать самостоятельные решения, а не заставляли безоговорочно подчиняться.

Чем больше полномочий руководство готово предоставить подчиненным, тем выше его влияние. Подталкивая сотрудников к проявлению инициативы, менеджеры укрепляют свой управленческий авторитет.

Руководители должны поддерживать хорошие отношения с каждым сотрудником

При управлении взаимозависимостями и использовании неформального авторитета, основанного на личной симпатии, от руководителей-новичков требуются немалые усилия по укреплению доверия, влияния и поддержанию взаимных ожиданий внутри широкого круга людей. Зачастую это достигается путем установления продуктивных личных отношений. Однако главная задача начинающего менеджера — понять, как использовать силу команды в целом, и сосредоточенность на личных отношениях с отдельными участниками команды может серьезно этому помешать.

В течение первого года работы многие молодые управленцы не осознают свои обязанности по формированию команды и, следовательно, не выполняют их. Они понимают свою роль в управлении людьми как построение наиболее эффективных отношений с *каждым* подчиненным, ошибочно приравнявая управление всей командой к управлению ее участниками.

Новички уделяют основное внимание индивидуальной работе и, можно сказать, игнорируют работу команды в целом. Они редко полагаются на групповые обсуждения для выявления и решения

проблем. А некоторые тратят слишком много времени на взаимодействие с немногими избранными — подчиненными, продемонстрировавшими свою лояльность. Новоиспеченные руководители, как правило, решают вопросы — даже те, которые имеют последствия для всей команды, — в формате «один на один». Такая тактика приводит к принятию решений в условиях ограниченной информации, причем эта ограниченность рукотворная.

Рассмотрим еще один пример. Как только Роджер Коллинз занял должность руководителя отдела продаж в техасской компании по разработке программного обеспечения, к нему обратился подчиненный с просьбой выделить ему только что освободившееся место для парковки. Этот сотрудник давно работал в компании, и Коллинз, желая установить хорошие отношения с заслуженным работником, сказал: «Конечно, почему бы и нет?» Через час в офис Коллинза ворвался другой сотрудник, крайне успешный продажник, угрожая увольнением. Оказалось, что многие хотели заполучить это место для парковки, расположенное в тени (и по прагматическим, и по символическим причинам), а сотрудник, которому оно досталось, считался недостойным такой почести. Решение руководителя встретили в штыки.

В конце концов Коллинз разобрался с этой, казалось бы, банальной проблемой управления («Это вообще не мое дело», — рассудил он) и понял, что каждое его решение, касающееся отдельных лиц, влияет на команду в целом. Он надеялся, что, сумев установить хорошие отношения со всеми подчиненными, добьется безупречной работы всей команды, — но вскоре осознал, что контролировать каждого участника совсем не то же самое, что руководить коллективом в целом. В ходе исследования я не раз слышала рассказы молодых начальников о типовых ситуациях: они делают исключение для одного подчиненного (как правило, с целью наладить с ним добрые отношения), но в итоге сожалеют о неожиданных негативных последствиях своих действий для команды. Особенно трудно смириться с этим фактом тем новичкам, которые, будучи «звездными сотрудниками», добились впечатляющих результатов в одиночку.

Когда новоиспеченные менеджеры сосредоточены исключительно на отношениях «лицом к лицу», они не берут в расчет силу коллектива — а между тем это и есть фундамент эффективного руководства,

который способствует улучшению производительности каждого подчиненного и их преданности делу. Формируя командную культуру, то есть нормы и ценности коллектива, руководитель может помочь своим сотрудникам совершенствовать умение решать проблемы.

Руководители должны обеспечивать слаженную работу

Как и многие мифы об управлении, этот отчасти правдив, но все же вводит в заблуждение: это лишь часть проблемы. Обеспечение слаженной и бесперебойной работы организации — невероятно сложная задача, примерно как жонглировать несколькими шариками, не роняя их. Поддерживать статус-кво трудно, это способно отнять все время и энергию начинающего руководителя.

Но менеджеры-новички должны понимать, что несут ответственность и за внедрение новых решений, призванных поднять эффективность всей команды. Для большинства молодых управленцев нередко становится неожиданностью, что вне сферы их формальной власти существуют другие сложные структуры и организационные процессы, влияющие на общую результативность. Когда менеджеры осознают, что это тоже часть их работы, они начнут серьезнее относиться к своим управленческим обязанностям. (См. врезку «И еще кое-что: создание условий для успеха».)

На самом деле большинство новоявленных менеджеров считают, что именно на них направлены идущие сверху инициативы по организационным изменениям, которые они, в свою очередь, реализуют во вверенных им подразделениях. Они не считают себя проводниками перемен. Иерархическое мышление и сосредоточенность на своей власти — спутники назначения на руководящую должность — приводят к тому, что новички слишком узко понимают свои обязанности. Следовательно, в неудачах собственных подразделений начинающие руководители склонны обвинять недостатки системы и руководство, ответственное за работу этой системы. Они просто ждут, когда другие решат за них проблемы, связанные с организационными изменениями.

В этом и заключается фундаментальное недопонимание своей роли внутри организации. Новоиспеченные менеджеры сами должны быть проводниками перемен как внутри своих зон ответственности, так

И еще кое-что: создание условий для успеха

НАЧИНАЮЩИЕ МЕНЕДЖЕРЫ ЧАСТО СТАЛКИВАЮТСЯ С ТЕМ, что они должны не только обеспечить слаженную и бесперебойную работу своих подразделений, но и внедрять новые решения, которые помогут добиться большего успеха в будущем.

Новоиспеченный директор по маркетингу в телекоммуникационной компании Джон Делхорн обнаружил, что его предшественник не смог добиться важных инвестиций. Поэтому Джон принялся убеждать непосредственного начальника увеличить бюджет на маркетинг. Кроме того, он предложил приобрести новую информационную систему для оптимизации работы отдела. Не сумев выпросить у руководителя финансирование, Джон пошел другим путем и сосредоточился на внедрении перемен, способных с учетом сложившихся обстоятельств сделать командную работу максимально продуктивной. Этот путь казался вполне разумным — хотя бы потому, что отношения Делхорна с руководителем, который затягивал с ответами на электронные письма, становились все напряженнее.

Но когда отдел не достиг намеченных целей, генеральный директор без малейших церемоний уволил Делхорна — «за безынициативность». Он возмущался: «Почему вы сидели сложа руки и не попросили, пусть даже через голову непосредственного начальства, о помощи в получении средств, необходимых для успеха на новом, чрезвычайно важном рынке?!» Делхорн, расстроенный и обиженный, возражал, что это вопиющая несправедливость: его вины в изъянах процедур стратегического планирования и бюджетирования компании нет. На это генеральный директор ответил, что именно Делхорн был обязан создать условия для успешной реализации своих идей.

и за их пределами, чтобы вести всю команду к успеху. Они должны менять среду, в которой функционируют их подразделения, не обращая внимания на отсутствие формальных полномочий.

Такой широкий взгляд приносит пользу как организации, так и молодым руководителям. Организации должны постоянно меняться и обновляться — а для этого жизненно необходимы эффективные менеджеры, способные как придерживаться статус-кво, так и инициировать изменения.

Менеджеры-новички не одиноки

В сложный переходный период новоиспеченные начальники могут получить огромное преимущество, научившись бороться с заблуждениями, которые я перечислила в этой статье. Но, учитывая

разнообразие их новых обязанностей, они все равно будут совершать ошибки, пытаясь собрать воедино управленческую головоломку. А делать ошибки неприятно, хотя на ошибках учатся. Новичкам наверняка придется нелегко: их профессиональная идентичность размывается и меняется. Стремясь освоить новую роль, они часто будут чувствовать себя рыбами, выброшенными на берег.

К сожалению, мое исследование показало, что лишь немногие молодые менеджеры обращаются за поддержкой. Отчасти это результат еще одного заблуждения: у руководителя должны быть ответы на все вопросы, поэтому просьба о помощи считается верным признаком того, что новый менеджер — «кадровая ошибка» и его напрасно назначили на новую должность. Конечно, опытные управленцы знают, что ответить на все вопросы не может никто. Знания и опыт руководителя приходят со временем. И, как показывают многочисленные наблюдения, учиться всегда легче, если опираться на поддержку и помощь коллег и начальства.

Есть и другая причина, по которой менеджеры-новички не обращаются за помощью: им кажется, что показывать слабость — опасно (причем чаще это скорее воображаемая опасность, чем реальная). Когда вы делитесь своими тревогами с коллегами или признаетесь им в своих ошибках и недостатках, всегда есть риск, что они используют эту информацию против вас. Точно так же «рискованно» рассказывать о проблемах начальству. Поэтому молодые управленцы, ища поддержку у других, должны быть осмотрительны. Например, можно обратиться к коллегам из другого подразделения или из другой организации. А что же делать, когда необходимо обратиться к начальству? Нужно постараться вести себя максимально деликатно. Впрочем, этот совет пригодится не только новичкам, но и опытным руководителям.

Новоиспеченный руководитель избегает обращаться к своему непосредственному начальнику за советом, потому что видит в нем угрозу, а не союзника. Новичок боится наказания за ошибки и провалы — и даже в отчаянном положении опасается просить о помощи, которая могла бы предотвратить эти ошибки. Вот слова одного молодого менеджера: «Я понимаю, что мне нужно больше общаться с моим руководителем, ведь он для этого и нужен. Он опытнее, и я, наверное, должен обратиться к нему и сказать, в чем проблема. Может быть, он

даст хороший совет. Но делиться с ним проблемами опасно. Я о нем ничего не знаю. Если задавать слишком много вопросов, он может во мне разочароваться и посчитать, что дела идут не очень хорошо. Еще он может подумать, что за мной нужно присматривать, и тогда работать станет совсем невыносимо: он начнет постоянно спрашивать, чем я занимаюсь, будет следить за каждым моим шагом. Это очень неудобно. Он — последний, к кому я обратился бы за помощью».

Такие опасения часто оправданны. Многие менеджеры-новички пожалели, что пытались установить отношения наставничества со своим руководителем. «Я не смею задать вопрос, который может быть воспринят как непрофессиональный или наивный, — рассказывал один из менеджеров. — Однажды я что-то спросил, а меня сравнили с детсадовцем. Очень обидно услышать: “Какие глупости! О чем вы вообще думаете?”»

Обидно и то, что упускается столько возможностей — для самого руководителя-новичка, его непосредственного начальника и организации в целом. Начальник новоиспеченного менеджера упускает шанс повлиять на изначальные представления и заблуждения своего подчиненного о новой должности и о подходе к ней, а сам новичок лишается возможности использовать преимущества своей организации — от финансовых ресурсов до информации о приоритетах вышестоящего руководства: все это может обеспечить наилучшим образом именно непосредственный начальник.

Если молодой менеджер способен наладить хорошие отношения со своим руководителем, это может изменить ситуацию к лучшему, хотя и не всегда так, как он ожидал. Мои исследования показывают, что в конечном счете около половины новичков обращаются к своим непосредственным начальникам за помощью, причем нередко уже в условиях приближающегося кризиса. Многие с облегчением узнают, что они зря боялись — их начальники проявляют куда больше терпимости к их вопросам и ошибкам. «Мой начальник понял, что я пока только учусь, и помог мне больше, чем я мог представить», — вспоминал один недавно назначенный руководитель.

Иногда самые умелые и опытные наставники могут показаться и самыми безразличными, но это не так. Одна женщина, новоиспеченный менеджер, рассказала мне, чему научилась у своей

непосредственной начальницы: «Она очень требовательна, но у нее репутация человека, который помогает людям расти, а не бросает их на съедение волкам. Правда, в первые два месяца мне так не казалось. Все было очень сложно, я переживала, а она сама не предлагала помощь. Это сводило меня с ума. Я задала ей вопрос, а в ответ услышала встречный. Ответа я не получила. Но потом мне стало ясно, чего она хотела. Я должна была предложить свои идеи, как справиться с той или иной ситуацией! И тогда она начинала обсуждать их со мной. Она потратила на меня уйму времени».

Этот случай наглядно показывает, почему непосредственным начальникам менеджеров-новичков так важно понять (или просто вспомнить), как это трудно — впервые оказаться на руководящей должности. Помощь новичку приносит пользу не только ему. Успех начинающего менеджера важен и для процветания всей организации.

Впервые опубликовано в выпуске за январь 2007 года.

Возглавить унаследованную команду

Майкл Уоткинс



КОГДА ДЭВИД БЕНЕТ ВОЗГЛАВИЛ быстроразвивающееся подразделение в крупной компании по производству медицинского оборудования, ему пришлось спешно решать накопившиеся проблемы. Годом ранее подразделение запустило два новых продукта: объем продаж вырос, спрос на продукцию был, но цифры все же не отвечали ожиданиям. Будущее компании зависело от успеха обоих продуктов — инструмента для стентирования артерий и электронного имплантата для стабилизации сердечного ритма.

Итак, ставки были высоки, на кону стоял долгосрочный успех — но сотрудники не проявляли особого рвения. Разговоры об упущенных возможностях и не слишком здоровой атмосфере в подразделении дошли до высшего руководства.

В сложившихся обстоятельствах было принято решение заменить исполнительного вице-президента подразделения специалистом со стороны, и Дэвиду предложили занять это место. У него за плечами был крайне успешный опыт в конкурирующей компании: он вывел из кризиса одно подразделение и способствовал росту другого. Но, взяв на себя новую роль, он столкнулся со стандартной

проблемой: у него не было возможности самостоятельно выбрать тех, с кем работать. Дэвид унаследовал от своего предшественника еще и команду — тех самых сотрудников, чьи действия и привели к ситуации, которую ему предстояло исправить.

Как правило, руководители, которые приходят в новую для себя компанию, еще не знакомы со своими подчиненными и не могут сразу принять кадровые решения, чтобы развивать или преобразовывать компанию, оставив только подходящих сотрудников. Иногда им не хватает влияния или ресурсов для быстрой смены кадрового состава, а иногда это не приветствует сложившаяся организационная культура. Зачастую сотрудники из прежних команд хорошо разбираются в текущих задачах, но не способны вести компанию в будущее.

Следовательно, очень важно понимать, как эффективно работать с командой, которую вы унаследовали. Эта работа круто замешена на компромиссах и больше всего похожа на ремонт самолета прямо в воздухе. Вам нельзя отключать двигатели, пока вы их чините, иначе произойдет катастрофа. Нужно поддерживать стабильность существующей системы, при этом двигаясь вперед.

Есть множество схем, помогающих руководителям заново сформировать команду. Одна из наиболее известных — модель групповой динамики, предложенная Брюсом Такменом в 1965 году. Она описывает четыре стадии: формирующую, конфликтную, нормирующую и стадию функционирования. Согласно этой и другим моделям, более современным, команды проходят через предсказуемые фазы развития, смену которых при грамотном вмешательстве можно ускорить. Однако эти схемы предполагают, что команда создается с нуля, ее участники проходят тщательный отбор, а направление дальнейшей работы задано с самого начала.

Помогая руководителям преодолевать переходный период, я пришел к выводу, что большинству из них, как тому же Дэвиду, нужен механизм для управления командой и ее преобразования. Именно такой механизм я и предлагаю в этой статье. Во-первых, руководитель должен отчетливо представлять себе текущее положение дел, оценив человеческий капитал и динамику унаследованной команды. Во-вторых, нужно модифицировать команду

Идея вкратце

Что не так

Механизмы создания команды обычно предполагают, что вы получаете лучших из лучших и с первого дня задаете как тон, так и вектор движения. Но, если руководитель приходит в новую для себя компанию, такой роскоши у него нет: он будет вынужден работать с сотрудниками, которые достались ему от предшественника.

Что необходимо

Руководителям, берущим на себя полный контроль над трансформацией своей

команды, необходима специальная методика для повышения продуктивности в переходный период.

Что поможет

Рабочая трехступенчатая модель: во-первых, оцените ваших сотрудников и динамику команды; во-вторых, приведите ее состав, цели, ориентиры, алгоритм работы и модели поведения в соответствие со стоящими перед вами бизнес-задачами; в-третьих, ускорьте развитие команды, используя ее предыдущие достижения.

согласно новым задачам, то есть пересмотреть ее состав, общую цель и ориентиры, а также алгоритм работы и модели поведения. В-третьих, можно ускорить развитие команды и повысить производительность, постаравшись как можно раньше добиться успехов и найти способ их закрепить.

Оценка команды

Возглавив новую команду, вы должны быстро определить, есть ли среди сотрудников те, кто все делает правильно и помогает компании развиваться. С первого дня количество дел, требующих вашего внимания, будет только расти, поэтому эффективная оценка команды играет ключевую роль.

Кроме того, важно выработать системный подход. Да, большинство руководителей за свою карьеру получают в наследство, а затем оценивают множество команд, но лишь некоторые задумываются, чего именно они хотят от подчиненных. С опытом руководители приходят к интуитивным критериям и методам оценки, которые хорошо срабатывают в знакомой обстановке, но не всегда — в новой. Почему? Потому что характеристики эффективности членов команды сильно различаются в зависимости от обстоятельств.

Ваша оценка будет быстрее и точнее, если вы четко сформулируете ее критерии. Какими качествами должны обладать люди, чтобы решать *конкретные* задачи, стоящие перед вашей командой? Насколько важны разнообразные или взаимодополняющие навыки членов команды? Какие качества, по вашему мнению, вы сами сможете сформировать у подчиненных? Например, можно повысить их вовлеченность в общее дело, помочь в достижении целей — но вам не удастся сделать сотрудников более добросовестными. (См. врезку «Какие качества вы ищете?».)

Частично ваши требования будут зависеть от состояния компании. Если вам необходимо вывести ее из кризиса, то вы будете подыскивать сотрудников, хорошо знающих свое дело: нет времени повышать квалификацию плохо подготовленных новичков, пока компания переживает сложные времена. Если же ваша задача — поддержать текущие успехи организации, то, вероятно, есть смысл вкладываться в совершенствование навыков имеющихся сотрудников.

Также важно понимать, какова роль каждого сотрудника в достижении поставленных целей. Тех, кто занимает ключевые позиции, необходимо оценивать быстро и гораздо строже. В подчинении у Дэвида Бенета было два руководителя (отдела продаж и отдела маркетинга), и оба играли значимую роль: их подразделения информировали кардиологов о новых продуктах. Оба менеджера должны были тесно взаимодействовать с инфлюэнсерами и убеждать их в преимуществах продукции компании. Начальник отдела по управлению персоналом также играл ключевую роль: он должен был быстро устранить недостатки работы менеджеров среднего звена в отделах продаж и маркетинга. А вот значимость главы отдела коммуникаций была не столь высока; кроме того, анализ его работы и отзывы коллег показали, что ему следовало бы быть более открытым к инновациям. Но Дэвид решил пока его не увольнять.

Есть и еще один фактор, который следует учитывать: как часто и над какими задачами ваши подчиненные должны работать в команде. Придется ли им много сотрудничать друг с другом? Или, может быть, лучше добиваться от них самостоятельности? Ответ поможет определить, насколько для вас важно совершенствовать в сотрудниках навыки командной работы. Подумайте о тех, кто отчитывается перед