

Глава 5

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ВЗЯТЬ НА СЕБЯ РУКОВОДСТВО

В этой главе...

- Принятие руководства
- Оценка имеющихся качеств
- Определение задачи
- Встреча с будущими подчиненными

*Работа должна быть выбрана вами,
а не назначена приказом сверху.*
Лестер Корн

Представьте себе ситуацию. Вы, менеджер среднего уровня, спокойно работаете в своем офисе. Вдруг звонит телефон: президент компании хочет немедленно вас видеть. Вы, недоумевая, чем может быть вызван неожиданный интерес шефа к вашей скромной персоне, и испытывая легкое волнение, спешите в кабинет начальника.

Президент приветствует вас теплым рукопожатием. На встрече присутствует также менеджер другого подразделения. После обмена любезностями президент приступает прямо к делу: менеджер другого подразделения переходит на новую должность в компании, а вам предлагают повышение, минуя должность вашего непосредственного начальника. Что вам сказать? Как отреагировать? Какие вопросы задать? Стоит ли вообще соглашаться?

В этой главе мы рассмотрим средства, которые помогут ответить на подобные вопросы, определить, подходит ли вам (исходя из ваших способностей) руководящая должность, а также понять, пойдет ли вам на пользу этот перевод.

Что теперь делать

Многие предполагают, что рано или поздно они получают повышение, однако многие подготовлены к выполнению того, чего от них ждут в должности руководителя. Сразу вслед за эйфорией — ощущением благополучия и удовлетворения от

повышения зарплаты и дополнительных привилегий — часто возникает чувство беспокойства. Чего ожидают от меня в новой должности? Смогу ли я, находясь на этой должности, действительно внести ценный вклад в работу компании?

Скорее всего, вы не станете отклонять предложение о повышении. Агент по найму руководителей высшего звена Лестер Корн утверждает, что случаи отказа от руководящей должности в надежде, что подвернется что-то более привлекательное, весьма редки. При этом Корн отмечает и другую тенденцию: претендент может согласиться именно на ту должность, от которой раньше многие отказались, чтобы иметь уникальные возможности проявить свои таланты и способности.

Какими же должны быть ваши действия в ситуации, когда вы получили должность с более высокой степенью ответственности? Нужно задать себе три вопроса.

- ✓ Почему выбрали меня?
- ✓ В чем моя задача?
- ✓ Кем мне предстоит руководить?

Теперь поговорим об этом подробнее.

Почему выбрали меня?

Прочтите этот раздел очень внимательно, поскольку понимание причин, по которым начальство выбрало вас на должность руководителя, очень важно для выработки плана действий. Вступление в новую должность с открытыми глазами поможет реально оценить ситуацию.

Вас выбрали на руководящую должность по одной из трех причин.

- ✓ Начальство полагает, что вы справитесь.
- ✓ Начальство полагает, что вы потерпите неудачу (вас проверяют).
- ✓ Начальство выбрало вас за неимением других кандидатур.

Эти причины точно соответствуют ситуативному, переходному и иерархическому лидерству (которые подробно рассматривались в главе 2). Давайте остановимся на следующих уравнениях для таких случаев повышения.

- ✓ *Ситуативное лидерство.* Вы нужный человек в нужных обстоятельствах и в нужное время. Полагают, что вы справитесь.
- ✓ *Переходное лидерство.* Вы нужный человек в нужных обстоятельствах, но не вовремя. Полагают, что вы потерпите неудачу.
- ✓ *Иерархическое лидерство.* Вы нужный человек в нужное время, но в неблагоприятных обстоятельствах. Вас выбрали за неимением других кандидатур.



Все перспективные руководители хотят видеть себя ситуативными лидерами. Все книги по менеджменту изобилуют примерами из жизни руководителей высокого ранга, которые сделали карьеру, оказавшись в нужном месте как раз накануне перемен к лучшему.

Но следует подумать и о том, что, возможно, вы не подходите для новой работы или эта новая работа — не для вас.

*Работа контролируется компанией.
Карьера же контролируется только вами.*
Лестер Корн

Оценка своего положения

Один из основных компонентов лидерства — умение слушать. Вот почему прежде всего выслушайте, что вам рассказывают о новой должности, соберите информацию о степени ответственности, которую вам предстоит принять на себя.

*Лидеры, особенно руководители высшего звена,
всегда идут на обдуманый риск.
Они преуспевают, зная, когда сказать “да”,
и продолжают преуспевать, зная, когда сказать “нет”.*
Куинн Кролл, президент *Pull Technologies, Inc.*



Первое, что вам потребуется после вступления в руководящую должность, — это информация, много информации. Задолго до встречи со своими подчиненными проведите оперативную и достаточно подробную проверку этого подразделения. Вот на какие вопросы следует ответить.

- ✓ *Каковы прошлые показатели работы подразделения?* В американских компаниях старшие менеджеры каждые два-три года получают повышение, и каждый новый руководитель привносит в работу подразделения свои цели. Часто менеджер получает повышение и уходит из группы еще до того, как поставленная им задача будет выполнена. Поэтому вы должны поинтересоваться: “Одобрят ли нынешнее руководство компании задачи, над которыми работает моя группа?”
- ✓ *Ценит ли руководство компании мою группу?* Выясните, остаются ли задачи постоянными или все время меняются, и вы поймете, как руководство относится к группе. Если каждый новый менеджер имел свободу действий в выборе целей работы, то, руководство, скорее всего, не знает, что делать с вашим подразделением. В этой ситуации руководство не то чтобы ожидает, что вы потерпите неудачу, но и особой заинтересованности в вашем успехе также не проявляет.
- ✓ *Были ли успехи или неудачи группы временными или постоянными?* Ввиду того, что менеджеры меняются слишком часто, им легко как избежать наказания за неудачу, так и принять поздравление за успех. Соответствуют ли достижения подразделения достижениям руководивших группой и получивших повышение менеджеров или подразделение рассматривается как тренировочный полигон?
- ✓ *Часто ли меняются сотрудники подразделения или его состав остается стабильным?* Это еще один вопрос о базе знаний группы.

Частая смена персонала не дает развиваться коллективной памяти, из-за чего работа группы превращается в пустую трату времени. Выясните, есть ли в группе сотрудник, неважно в какой должности, обладающий достаточной институциональной памятью, на которого при необходимости можно было бы положиться.

- ✓ *Каковы цели группы?* Существует ли цель, над которой группа уже работала, и вы призваны продолжить работу в этом направлении? Или же вы должны привнести новое видение в работу группы? Если вы новичок в лидерстве, ответственность за выработку нового видения делает вашу задачу еще более сложной.
- ✓ *Каковы возможности доступа к ресурсам у моей группы?* Руководитель всегда должен бороться за право распоряжаться ресурсами. Став руководителем подразделения, вы будете соперничать с другими за персонал, ресурсы и внимание. Вы должны трезво оценить возможности доступа группы к ресурсам, необходимым для достижения цели.
- ✓ *Насколько компания заинтересована в группе?* И наконец, насколько основательно ваша группа вписывается в перспективные планы компании? Если руководство полагает, что вы справитесь, вероятно, оно окажет вам всяческую поддержку. Но если вы получили новую должность только потому, что в данный момент не было других кандидатур, или если от вас не ждут многого, компания не станет особенно поддерживать вас в новой работе.



Когда тебя не замечают — это не всегда плохо

Когда Боб Лутц появился в компании *Chrysler*, у него поначалу не было никаких официальных обязанностей. Затем ему поручили руководство только что созданной группой, в задачи которой входили проектирование, конструирование и составление бюджета для новых видов машин. Бобу дали свободу в выборе любого специалиста из любого подразделения для своей группы. На самом деле, руководители подразделений отдавали ему тех, от кого давно хотели избавиться.

Лутц устоял в этой ситуации и превратил свою группу в некий “кабинет скунса”, в конструкторскую организацию, продукция которой не вписывалась в основные конструкторские традиции *Chrysler*. В итоге результатом ее работы стали новые большие автомобили-седаны. Успех этого метода был настолько очевиден, что он распространился на всю компанию, а Лутц стал президентом *Chrysler*.

Оценка имеющихся качеств

Предположим, что вас выбрали на новую должность именно потому, что на руководство произвели впечатление черты вашего характера. В ходе беседы с начальством постарайтесь выудить эту информацию. Задайте такой вопрос: “Какие, по вашему мнению, качества наиболее важны для этой должности?” Получив ответ, вы поймете, почему выбрали именно вас и чего от вас ждут. Руководство обязано рассказать вам о

потенциальных проблемах, однако помните: всегда есть риск попасть в трудную ситуацию из-за чего-то, о чем вы не были осведомлены.



Прежде чем согласиться занять новую должность, оцените свои способности. В чем вы сильны и в чем ваши слабости? Обладаете ли вы практическими навыками или все ваши умения основаны на использовании интеллектуальных способностей?

Прежде всего, следует оценить себя по трем основным критериям: умению заручиться поддержкой, способности слушать и ставить интересы других выше собственных. Нет человека, у которого все эти навыки были бы развиты одинаково хорошо. Оцените свои навыки по пятибалльной шкале: 1 — самый низкий балл, а 5 — самый высокий. Более чем вероятно, что при такой оценке ваш средний балл будет 10, т.е. вы обладаете хорошими навыками в одной из лидерских составляющих и навыками выше среднего — в двух других. Если ваш показатель выше 10, значит, вы обладаете сильным лидерским потенциалом; ниже 10 — вам еще нужно поработать над собой.

В зависимости от того, по каким позициям вы имеете низкий балл, и нужно предпринимать определенные действия.

- ✓ *Умение слушать.* Разработайте для себя систему получения информации, например, обязав подчиненных регулярно докладывать в письменной или устной форме о состоянии дел.
- ✓ *Умение заручиться поддержкой.* Скорее всего, вы достигли нынешнего положения ценой невероятных личных усилий, но вам становится все сложнее. Вы можете увязнуть в работе, пытаясь все делать самому, кроме того, это может закончиться возмущением сотрудников и потерей места. Постарайтесь исправить ситуацию: выберите задание и передайте контроль за его выполнением подчиненному. Убедившись в успехе, подберите следующее, увеличивая таким образом объем находящегося на контроле у подчиненных работ до комфортного для вас уровня.
- ✓ *Умение ставить интересы других выше своих собственных.* Есть множество вариантов. Руководитель может сделать массу вещей, которые, пусть и символически, продемонстрируют его желание ставить интересы группы выше своих собственных. Принести утром пончики или сварить самому кофе, вместо того чтобы просить об этом секретаршу, — примеры такого рода. Другой вариант — создание комиссии по оценке работы персонала и выработке компенсаций в виде дополнительного отпуска, бонусов и т.п.

Оценка функциональных способностей



Что значит — оценить свои функциональные способности? Например, Филлип Смит, президент *General Foods*, сам решил сообщить сотрудникам о том, что он не очень силен в математических подсчетах. “Я уже давно знаю об этом, — сказал он. — В школе бизнеса было много математики

и бухгалтерии, и для меня это было равносильно смерти. В первые годы работы я буквально сражался сам с собой, чтобы не напутать в деталях, и многократно переделывал работу, чтобы удостовериться в ее правильности". Когда Смит занял первую руководящую должность, то взял себе в помощники клерка, занимающегося статистикой, переложив таким образом заботу о деталях на подчиненных. Так он нашел способ компенсировать свой недостаток и вскоре смог занять должность финансового директора компании, несмотря на слабую подготовку по математике.



Кроме лидерских навыков, следует оценить и свои функциональные способности, обращая при этом внимание как на слабые, так и на сильные стороны. Составляя таким образом карту своих навыков и способностей, вы создаете шаблон для формирования своей команды. Как это делается? Умный руководитель подбирает в команду людей, сильных в тех областях, в которых сам он недостаточно компетентен, и передает им соответствующие полномочия.

Оцените свои способности в области выработки видения, творческого подхода и постановки задач

Сможете ли вы успешно справиться с заданием? Сможете ли выработать новые подходы? Вы должны знать, *что* именно понравилось руководству в вашей предыдущей деятельности, и в первую очередь усилить эти качества.

Помните. Новая идея не обязательно должна быть чем-то уникальным. Скорее, это должно быть что-то такое, что наверняка сработает.



Вот пример. Один из менеджеров предприятия по производству злаковых хлопьев *Cap'n Crunch*, курировавший продвижение товара на рынок, для увеличения продаж использовал метод рекламы по телефону. После того как менеджер ушел на повышение, следующие три руководителя отказались от этого метода, полагая, что повторение приемов предшественника указывает на отсутствие воображения. И, как следствие, уровень продаж продукта упал до нуля. На должность был назначен четвертый менеджер, который вернулся к методу рекламы по телефону, лишь немного видоизменив его, что восстановило конкурентоспособность товара. Вывод: не стремитесь быть оригинальным. Гораздо важнее быть эффективным.

В чем моя задача?

Задача — это план достижения цели. Существуют две составляющие вашей личной задачи: первая — это работа, вторая — ваша карьера. Личную задачу можно свести к следующим вопросам.

- ✓ *Что я должен сделать?* Вы в любом случае должны, в зависимости от сферы вашей деятельности, выполнить порученное задание — то ли взять высоту в бою, то ли повысить рентабельность производства, то ли найти новые рынки сбыта, то ли, будучи тренером детской

футбольной команды, сделать счастливыми маленьких игроков и их родителей. Если вам досталась деморализованная и неконкурентоспособная группа, бывает достаточно полностью изменить ее и поднять до уровня других.

- ✓ *Что я могу сделать, хоть и не должен?* Постоянно думайте о том, что бы вы могли сделать сверх того, что должны. Генерал Джордж С. Паттэн во время Второй мировой войны командовал группой войск Объединенных сил в операции против Германии. Вместо совместных с другими армиями действий Паттэн совершил мощный и быстрый бросок на территорию Германии, изменив в результате карту боевых действий и помешав России оккупировать еще большую часть страны. Таким образом, совершив неожиданный поступок, Паттэн не только приблизил завершение войны в Европе, но и повлиял на процесс мирного урегулирования после ее окончания.



Любое действие, позволяющее вашей группе подняться чуть выше уровня ожидаемых результатов, привлекает внимание. Удача влечет за собой другую удачу — тем самым вы привлекаете новые ресурсы и новых талантливых сотрудников. Сформулируйте это так: моя задача как руководителя сделать мою группу победителем, а не только кандидатом на победу.

Кто эти люди, которыми я буду руководить?

Прежде чем приступить к новой работе, организуйте встречу со всей группой или хотя бы с ведущими сотрудниками. Если вы менеджер, продвигающий товар на рынок, встретьтесь со специалистами по маркетингу. Если вы начинающий тренер футбольной команды, встретьтесь с помощниками тренера и с капитаном команды.



Что делать на этой первой встрече?

- ✓ Сообщите своим подчиненным, что вы полностью осознаете ответственность руководителя и принимаете ее.
- ✓ Попросите их оказать вам содействие в работе.
- ✓ Выслушайте их предложения и соображения.
- ✓ Пообещайте ставить интересы группы выше своих собственных.

Встреча с людьми до вступления в должность дает преимущество — вы сможете выявить проблемные области, определить вероятных друзей и недругов (более подробно об этом рассказывается в главе 28), оценить стиль работы группы, собрать важную информацию, которой у вас еще нет.

Если вас ждет работа в должности руководителя низшего или среднего звена, возможности для подготовки и встречи с людьми у вас может и не быть. Что ж, вам

придется полагаться на собственные ощущения — держитесь и ждите развития событий. Помните, ваша задача — заразить группу рабочим энтузиазмом, а не увязнуть в разрешении проблем.

Рассматривайте ситуацию с открытыми глазами. Чтобы самостоятельно оценить работу группы, воспользуйтесь такими вопросами:

- ✓ *Соотносится ли назначение на эту должность с моими планами относительно карьеры?* Допустим, раньше вы занимались маркетингом и хотели бы попробовать себя в другой области, но вам снова предлагают маркетинговую должность. Можете ли вы отказаться от предложения без последствий для себя или заручиться обещанием о переводе в другой отдел после? Если договориться об уступке не получается, вероятно, пора подыскивать другую работу.
- ✓ *Не окажусь ли я в недоброжелательной атмосфере, вступив в новую должность?* Будет ли новая группа относиться к вам как к лидеру? Такие факторы, как пол, раса, религия, национальность, могут быть препятствием к лидерству.
- ✓ *Сможет ли новое назначение принести чувство удовлетворения от выполненной работы?* Если от вас не требуется ничего, кроме как отсиживать рабочее время в кабинете, наверное, следует отказаться от предложения и поискать другую работу.