

Майкл Уоткинс

Первые 90 дней

Стратегии успеха для руководителей всех уровней

Перевод Елены Смирновой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.3
ББК 65.290
У65

*Издано с разрешения Harvard Business Review Press (USA)
и литературного агентства Александра Корженевского*

Уоткинс, М.

У65 Первые 90 дней. Стратегии успеха для руководителей всех уровней ; перевод с англ. Елены Смирновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 288 с.

ISBN 978-5-91657-350-3

Как показывает практика, самый рискованный период для любого менеджера на новой работе — первые три месяца. От того, как вы покажете себя за первые 90 дней, зависит ваш будущий успех или провал. Книга Майкла Уоткинса переведена на 27 языков, а количество проданных экземпляров только на английском перевалило за 420 тысяч! Это лучшая и самая универсальная книга на тему адаптации на новой должности.

УДК 658.5.011
ББК 65.291.21

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-350-3

© Michael Watkins, 2003
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

От партнера издания	8
Предисловие	12
Вступление. Первые 90 дней	15
Глава 1. Личное продвижение	31
Глава 2. Ускорение процесса обучения	46
Глава 3. Выбор стратегии, соответствующей ситуации	71
Глава 4. Первые победы	91
Глава 5. Обсуждение успеха	117
Глава 6. Выравнивание	143
Глава 7. Формирование команды	170
Глава 8. Создание коалиций	198
Глава 9. Сохранение равновесия	216
Глава 10. Содействуйте всем	236
Заключение. Управление процессом адаптации	247
Примечания	251
Рекомендуемая литература	257
Благодарности	260
Об авторе	262

От партнера издания

Переход в другую компанию, как, впрочем, и новая позиция с новым кругом обязанностей, задач и командой, — всегда стресс. Стресс как для сотрудника, так и для организации. Наша ежедневная деятельность состоит в устройстве людей на новую работу, и мы очень хорошо видим, что без специальной подготовки и фасилитации этот процесс может быть очень непростым. Особенно для тех, кто меняет работу нечасто.

Эта книга, возможно, не станет для вас откровением, многие советы покажутся простыми и понятными, но она очень полезна как гид-чеклист по первым 90 дням на новом месте: какие шаги предпринять, какие вопросы задать, что не упустить из виду. Ее вдумчивое прочтение поможет существенно снизить вероятность неудовлетворительного результата и облегчить вхождение в новую компанию и коллектив.

Книга рассматривает ситуации перехода в новую компанию или занятия альтернативной позиции внутри организации, где вы уже работаете. Это может быть руководящая должность с высокой степенью ответственности и большим числом подчиненных, а может быть позиция подчиненного. Все эти варианты рассмотрены авторами, в книге дается 360-градусный обзор задач, окружения и необходимых действий.

Книга написана американцами, но в данном случае нельзя сказать, что советы неприменимы к России, как это иногда бывает. Американская бизнес-культура значительно старше российской, и нам точно есть чему поучиться.

Наш многолетний опыт сопровождения переходов руководителей и специалистов на новые места работы говорит о том, что способность к быстрой и успешной интеграции — это отдельная компетенция. К счастью для всех нас, компетенция развиваемая.

Успешного вам перехода и высоких результатов!

Федор Шеберстов,

Управляющий партнер Odgers Berndtson Россия

*Дэну
с благодарностью за понимание и дружбу
М. У.*

Предисловие

С тех пор как появились лидеры, действует и система их перехода с одной должности на другую. «Смена караула» и присущий этому процесс испытания стары как мир. С годами они не становятся легче, если принимать во внимание возрастающую сложность устройства современных компаний и ускоряющуюся скорость ведения бизнеса. Поэтому, если на новой должности вы ощущаете себя как в дремучем лесу, вам стоит ознакомиться с этой книгой. В первые 90 дней на новой должности она может стать вашим «путеводителем». Почему? Потому что начальный, переходный период — это самое критическое время, когда любая мелочь может оказать огромное влияние на общий результат.

Именно в первые месяцы пребывания на новой должности руководителю недостает детального понимания задач, которые ему предстоит решать, и он не совсем представляет себе реальную цену этих решений. Кроме того, лидер еще не «оброс» контактами, которые в будущем помогут противостоять испытаниям. В то же время если в первые месяцы не удастся добиться динамики в своих действиях, то, вероятнее всего, и дальше ему, подобно Сизифу, придется постоянно «катить камень в гору». Доверие коллектива, первые ранние победы могут послужить реальным залогом долговременного успеха.

Модель ускоренной адаптации на новом рабочем месте, представленная в этой книге, — это продолжение работы, которую я и Дэн Чамп начали в нашей совместной книге «С самого начала: осваиваем новую лидерскую роль» (*Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role*, Boston: Harvard Business School Press, 1999). Я очень гордился этой книгой, и у меня возникло желание продолжить начатую работу. Во-первых, я убежден, что руководители всех без исключения уровней только выиграют, если им будет предоставлен план быстрой адаптации на новом рабочем месте. Книга же *Right from the Start* была адресована в основном руководителям высшего звена. И хотя основные советы, содержащиеся в ней, носили достаточно общий характер, было не совсем понятно, что из предложенного имеет большее значение для руководителей всех уровней, а что — для топ-лидеров. Мне же хотелось предложить более гибкую модель адаптации, рассчитанную на руководителей всех без исключения уровней. Кроме того, я решил остановиться более подробно на некоторых вопросах. В первую очередь — на связанных с выстраиванием отношений с новым руководством, разработкой организационной стратегии и определением компетенций.

Кроме того, я хотел глубже рассмотреть различные *типы переходов*, чтобы помочь новым лидерам с разработкой стратегий, соответствующих их ситуациям. Есть большая разница в том, например, возглавляет новый лидер стартап, руководит выходом из кризиса или «наследует» высокопроизводительную эффективную организацию. К тому же лидер, приходящий в организацию извне, сталкивается и с испытанием в лице сотрудников, которые продвигаются по карьерной лестнице в самой компании. Другими словами, выбор конкретной стратегии на переходный период всегда зависит от конкретной ситуации.

Наконец, я хотел проанализировать, насколько важна помощь в адаптации нового лидера со стороны самой

организации. Я был поражен, как мало делают компании для того, чтобы их основной капитал — лидеры — преуспели, безусловно, в самый критический период своей карьеры. Почему компании бросают их на произвол судьбы? И сколько бы они выигрывали от того, что их новые менеджеры быстрее приступали к эффективному выполнению своих обязанностей?

На протяжении трех лет я исследовал эти проблемы, изучив десятки примеров перехода руководителей всех уровней на новые должности, разрабатывал модели ускорения адаптации для ведущих компаний, программы онлайн-поддержки, ориентированные на новых руководителей. Кульминацией этой работы и стала данная книга. Возможно, вы сами находитесь в процессе перехода на другую должность. Тогда моя работа вооружит вас необходимыми знаниями, которые помогут «развить скорость» и быстрее достичь поставленных целей. Вы научитесь оценивать те или иные ситуации, вооружитесь аппаратом для анализа стоящих перед вами задач, получите представление о путях их решения. Объективно оцените свои сильные и слабые стороны, определите наиболее уязвимые места. Вы научитесь быстрее понимать сущность новой организации и определяться с приоритетами. Вы узнаете, как привести в соответствие стратегию, структуру, систему и компетенции в новой организации. Но, возможно, самое главное — вы получите добрый совет, как выстраивать систему взаимоотношений: формировать команду, создавать коалиции, подбирать консультантов и советников. Воспользуйтесь этой книгой как руководством при разработке вашего 90-дневного плана пребывания в новой должности. Если вы это сделаете, то «разовьете скорость» сами и поможете это сделать другим. Причем гораздо более высокую, чем вам это могло казаться поначалу.

Майкл Уоткинс
Бостон

Вступление

Первые 90 дней

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

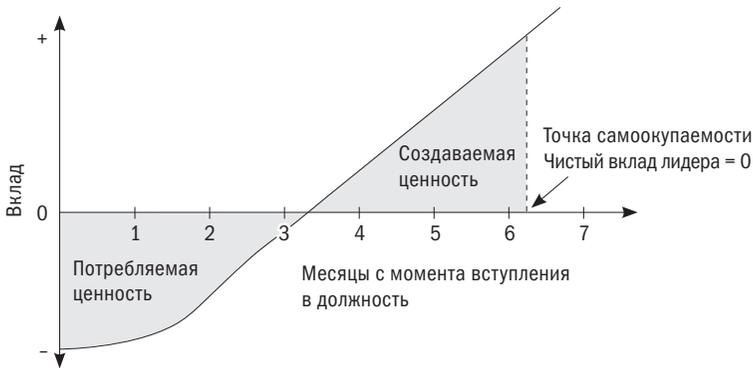
подвергают опасности благополучие своих организаций. Эта книга не только о том, как избежать неудачи, но и о том, как *ускорить процесс адаптации в новой должности*. Она поможет вам резко сократить время, которое потребуется для достижения успеха, независимо от того, какую должность вы занимаете в своей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

Точка самокупаемости

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

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

Рис. 1. Точка самоокупаемости



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

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

Основные положения

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Придание организации ускорения

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Стратегии успеха новых лидеров

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

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

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

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

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

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

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

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

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

План книги

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

