

Майкъл Уоткинс

ПЪРВИТЕ 90 ДНИ
Най-успешните стратегии
за нови лидери на всички нива

София, 2013

Преводът е направен по изданието:

MICHAEL WATKINS

THE FIRST 90 DAYS

CRITICAL SUCCESS STRATEGIES

FOR NEW LEADERS AT ALL LEVELS

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 2003 Michael Watkins

© Велизара Червенкова, превод, 2013

© Издателство „Изток-Запад“, 2013

ISBN 978-954-321-993-3

Майкъл Уоткинс

Първите
90 дни



Превод от английски
Велизара Червенкова

Редактори
Юлиян Антонов, Ина Тодорова



СЪДЪРЖАНИЕ

Предговор	9
Благодарности	13

Въведение

Първите 90 дни / 15

Защо преходните периоди са решаващи? Как могат новите лидери да поемат отговорност по-ефективно. Основни принципи на успешния преход. Какво би спечелила организацията от една обща рамка за ускорение.

Глава 1

Да промотираш себе си / 29

Защо хората не успяват да откъснат мислите си от бившата си работа. Подготовка за поемането на отговорности в новата роля. Преценка на уязвимите места. Полагане на основите на успеха.

Глава 2

Ускорете своето обучение / 43

Ученето като инвестиционен метод. Планиране на ученето. Развиване на прозорливостта. Прилагане на структурирани методи за ускоряване на обучението.

Глава 3

Напасване на стратегията към ситуацията / 69

Клопките на нагласата „Има само един сигурен начин“. Диагностициране на ситуацията с цел развиване на най-подходящата стратегия. СТАРС-модел за различните видове преходи. Използване на модела за анализ на портфолиа, отплащане за успеха и развитие на лидерските умения.

Глава 4

Осигуряване на ранни победи / 89

Как да избегнем обичайните клопки. Откриване на водещите приоритети. Изграждане на завладяваща визия. Изграждане на личен образ на доверие. Подобряване на организационните постижения – начало. Промяна на модела „първо планиране, после прилагане“ за сметка на колективното обучение.

Глава 5

Домогване до успеха / 113

Изграждане на креативни работни отношения с новия началник. Структура, основана на пет типа разговори. Дефиниране на очакванията. Постигане на единодушие в диагнозата на ситуацията. Изясняване на условията за съвместната работа. Договаряне за ресурсите. Окомплектоване на вашия 90-дневен план.

Глава 6

Постигане на синхрон / 139

Ролята на лидера като организационен архитект. Идентифициране на главните причини за незадоволителните постижения. Постигане на синхрон между стратегия, структура, системи, способности и култура.

Глава 7

Изградете екипа си / 165

Унаследяване на екип и промяната му. Овладяване на напрежението между краткосрочните и дългосрочните цели. Съответствията между реструктурирането на работните екипи и организационните архитектурни въпроси. Разгръщането на нови екипни процеси.

Глава 8

Създаване на коалиции / 189

Капанът, наречен „авторитетът стига“. Как да определяме чия подкрепа ще е решаваща. Очертаване на мрежи на влияние и модели на респект. Промяна на битувашите представи за интереси и алтернативи.

Глава 9

Запазете душевното си равновесие / 205

Как лидерите попадат в порочни кръгове. Трите стълба на личната работоспособност. Създаване и укрепване на личната дисциплина. Изграждане на мрежа за съвети и консултации.

Глава 10

Всеобщо ускоряване / 225

Защо толкова малко компании се фокусират върху ускоряването на прехода. Институционализирането на една рутинна рамка. Прилагането на рамката за ускоряване на екипното развитие. Развиване на успешни лидери, интегриране на придобивките и усиляване планирането на успеха.

Заклучение

Отвъд „плувай или потъни“ / 235

Подходът като цяло. Поглед към гората и дърветата. Как да дадете ускорение и на себе си, и на своята организация.

Бележки	239
Препоръчителна литература	243
За автора	245

На Дан
– с признателност за неговата
прозорливост и приятелски чувства –

ПРЕДГОВОР

Откакто има ръководители, има и смяна на ръководствата. Смяната на караула и предизвикателствата, които тя крие за новия лидер, са стари колкото човешкото общество. Като имаме предвид сложната структура на съвременните организации и бързината, с която се вземат управленските решения, тези предизвикателства днес май са по-тежки отвсякога. Така че ако се чувствате объркани и затруднени на новия си пост, няма да сте нито първият, нито последният...

Тази книга е вашата пътна карта за първите 90 дни на новата работа. Ще попитате защо ви е нужна? Ами защото преходите са решаващи периоди, през които дребните несъответствия в действията ви могат да окажат непропорционално голям ефект върху вашите резултати. Независимо от нивото, на което се изявяват, лидерите са най-уязвими през първите месеци от встъпването си в нова длъжност, тъй като още не познават детайлно предизвикателствата, с които ще се сблъскат, а и не са наясно с цената на успешното им преодоляване. На този етап те не разполагат и с необходимата мрежа от контакти, за да посрещнат подобаващо предизвикателствата. И ако не успеят да наберат скорост през първите месеци, значи ги очакват доста тежки битки. Изграждането на доверие у околните и осигуряването на някои ранни победи полагат най-стабилната основа за бъдещия дългосрочен успех.

Представеният тук модел за ускоряване на прехода е продължение на работата, която свършихме навремето с Дан Чампа, докато писахме „От самото начало“.^А Гордеех се с този труд, но

^А Пълното описание е: Dan Ciampa and Michael Watkins, „Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role“ (Boston: Harvard Business School Press, 1999). – Б.п.

исках също и да доразвия постигнатото, и то на няколко фронта. Първо, бях убеден, че лидерите на всички нива ще имат полза от някои насоки за ускоряването на прехода към новата позиция. „От самото начало“ бе адресирана главно към ръководители от най-висок ранг. И тъй като повечето насоки в книгата бяха от по-общ характер, не ставаше ясно кои моменти са свързани със самите преходи и кои – с предизвикателствата, пред които се изправят главните изпълнителни директори. Затова реших да предложа една по-гъвкава рамка, която би била от полза за лидерите на *всички* нива. Също така исках да развия по-задълбочено някои важни теми като работата с нов началник, изграждането на екип, както и синхронизирането на организационната стратегия, структура, системи и умения.

Наред с това исках да представя по-подробно и различните *видове преходи*, за да могат новите лидери да прилагат по-ефективно своите стратегии според конкретната ситуация. А това е изключително важно, независимо дали оглавявате някоя млада компания, сменяте посоката си на действие или пък поемате ръководството на успешен отдел. А и лидерите, навлизащи в нова организационна среда, се изправят пред доста по-различни предизвикателства от тези, които са се издигнали в самата организация. Повтарям, стратегията на прехода зависи от ситуацията.

И накрая, исках да проуча още един момент – как би се отразило на организацията това, че новият лидер иска да ускори своя преход. Бях поразен от факта, че самите компании не влагат особени усилия, за да помогнат на своите високозаплатени ръководни кадри, намиращи се в преход, който несъмнено е и най-решаващият момент в техните кариери. А защо ги оставят да се оправят *сами*? Например какво би спечелила една компания, ако мениджърът, заел важна нова позиция в нея, навлезе по-бързо в работата си, поемайки и съответните отговорности?

Тези въпроси ме занимаваха в продължение на три години, докато проучвах десетки и десетки смени на ръководства на всички нива, изготвих програми за ускоряване на прехода в големите компании и разработвах онлайн инструменти за нови лидери. Този труд достигна кулминацията си в написването на настоящата книга.

Ако четете това, вие вероятно навлизате в някоя нова роля. Тази книга ще ви предложи стратегии и средства, за да постигате

по-големи резултати за по-малко време. Ще се научите да диагностицирате ситуацията, в която се намирате, както и да си давате ясна сметка за предизвикателствата и новите възможности, пред които се изправяте. Ще ви покажа също как да преценявате своите силни и слаби страни, а също и да определяте къде сте най-уязвими в новата ситуация. Ще бъдат засегнати и следните теми: как да проучвате спецификата на новата организация и съответно да определяте по-бързо приоритетите си. След това ще разберете как да диагностицирате и да синхронизирате стратегията, структурата, системите и уменията в своята нова организация. И може би най-важното: как да управлявате ключовите взаимодействия в новата ситуация, за да се възползвате максимално от тях – като изграждате екипи, създавате коалиции и набирате т.нар. опорна мрежа от съветници и консултанти. Така че може да използвате тази книга като пътна карта, за да начертаете и своя 90-дневен план. Ако го сторите, ще наберете нужната скорост, но наред с това ще помогнете и на *другите* да го направят, и то много по-бързо, отколкото сте допускали.

Майкъл Уоткинс
Бостън

БЛАГОДАРНОСТИ

Настоящата книга е посветена на Дан Чампа, заедно с когото написахме „От самото начало“. Дан бе човекът, който насочи интереса ми към преходите на ръководните постове. Той добави редица важни идеи, както и примери в нашия съвместен труд, като по този начин разшири идейната основа, на която е изградена и настоящата книга. Задълбочените познания на Дан за предизвикателствата, с които се сблъскват мениджърите на нови постове, все така обогатяват моите собствени възгледи. Той е не само изключително компетентен консултант, но и прекрасен приятел. „Първите 90 дни“ е плод и на моето сътрудничество с „Джонсън & Джонсън“. Инаки Бастарика, бивш служител от отдел „Обучение и квалификация на ръководните кадри“ към „Джонсън & Джонсън“, ме убеди да работя с тази прекрасна компания още през 1999 г., т.е. скоро след публикуването на „От самото начало“, полагайки по този начин началото на едно плодотворно сътрудничество. Рон Босърт, директор на споменатия отдел на компанията, бе и основоният двигател на форума „Джонсън & Джонсън – преходи в лидерството“, както и на програмата за бизнес лидери, насочена към ръководители на нови звена в компанията. Рон ме запозна и с лидери, чиято подкрепа бе решаваща, като Шарън Д’Агностино, Бил Диърстин, Майк Дормър, Колийн Когинс, Джим Ленахан, Денис Лонгстрийт, Бил Макком, Пат Мъчлър, Кристин Пун, Питър Тетъл и Бил Уелдън. Благодарности и за изключително способните лидери в „Джонсън & Джонсън“, които взеха дейно участие в преподаваните от мен програми.

Книгата има за цел да допълни онлайн инструмента за подкрепа на работата при ръководни смени – един инструмент, който разработих в сътрудничество с „Харвард Бизнес Скул Пъблишинг“. Опитът ми в създаването на уебинструмент за подпо-

магането на нови лидери несъмнено изостри моите схващания относно темите, свързани с прехода. Сърдечни благодарности на групата за онлайн обучение към „Харвард Бизнес Скул Пъблишинг“ и по-специално на Мишел Бартън, Сара Къминс, Ян Фантън и Триситън Патрик за това, че превърнаха работата по този проект в такова удоволствие.

Изследователският отдел към „Харвард Бизнес Скул Пъблишинг“ финансира изследванията, които послужиха за основа на настоящата книга. Изключително високо оценявам подкрепата на Тереза Емъбайл и Катлийн Макгин. Тази книга, а и работата ми изобщо, не биха били възможни без насърченията от страна на членовете на отдел „Преговори, организации и пазари“ към „Харвард Бизнес Скул Пъблишинг“ и по-специално Джордж Бейкър, Макс Бейзърмен, Нанси Бюлю, Мал Солтър, Джим Себениъс и Майкъл Уийлър. Дълга благодарност и на колегите си Джек Габаро и Линда Хил, които ми помогнаха да уточня своите тези за преходите.

И накрая, огромни благодарности на моята университетска асистентка Мери Алис Уд, асистентката ми в научно-изследователската работа Уша Такрар и на моята редакторка Ан Гудшел, без чиято помощ тази книга едва ли щеше да види бял свят.

ВЪВЕДЕНИЕ

ПЪРВИТЕ 90 ДНИ

Президентът на Съединените щати разполага със сто дни, за да докаже, че достоен за своя пост. Вие имате деветдесет. Действията, които предприемате през първото тримесечие на новата работна позиция, до голяма степен предопределят и бъдещия ви успех (или провал). Всеки преход предлага и многобройни благоприятни възможности – шанс да започнете на чисто и да осъществите нужните промени в дадена организация. Но те крият и много рискове, защото вие още не сте установили нужните контакти и не познавате детайлно новата си роля. Не успеете ли да наберете скорост още по време на прехода, очакват ви изключително тежки битки.

Залозите действително са високи. Провалът на новия пост може да сложи край и на най-обещаващата кариера. Но успешният преход е нещо много повече от избегнат провал. Някои лидери излизат от релси, а причината почти винаги е в онези порочни кръгове, образували се още през първите месеци на новия пост. Само че на всеки безапелационно провалил се лидер се падат много други, които оцеляват в новата среда, но така и не реализират своя потенциал. Те дори не го осъзнават и затова пропускат удобния момент да направят решителна крачка напред, а по този начин поставят под въпрос и бъдещето на своите организации.

Ето защо книгата акцентира най-вече върху *ускоряването на прехода*, доколкото то е и гаранция за бъдещия успех. Ще ви покажа как да си изготвите съгъстен график, за да се представяте в оптимална светлина, независимо от позицията, която заемате във вашата организация. Успеете ли с това, ще си освободите достатъчно време, за да се фокусирате в решаването на проблемите и реализирането на възможностите, които предлага новата организация. А след всичко това цел та ви би следвало да е максимално

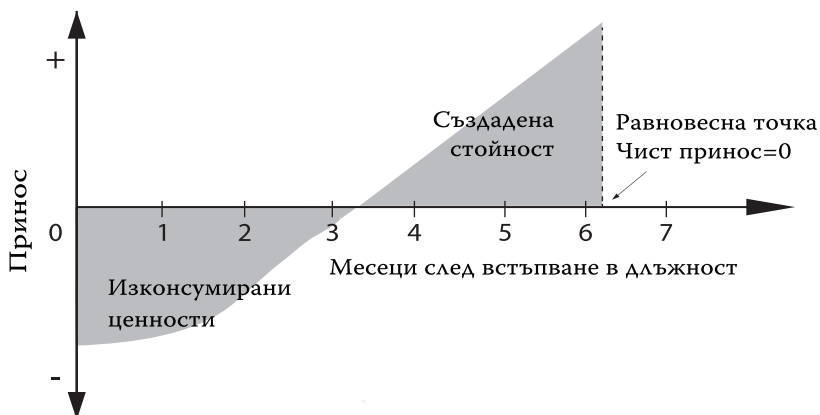
бързото достигане на равновесната точка, на която се превръщате в основен източник на ползи за своята нова организация (вж. „Равновесната точка“). Всяка минута, спестена от ускоряването на прехода, е минута, която печелите, за да градите бизнес.

РАВНОВЕСНАТА ТОЧКА

Равновесна точка е моментът, в който новият лидер започна да принася точно толкова полза на новата организация, колкото е извлечал досега от нея. Както се вижда от диаграмата, в началото новите лидери са „чисти консуматори“, но започнат ли да се учат и да действат, те започват и да създават стойност. От този момент те вече се превръщат в основен източник на ползи за своята организация (или поне би трябвало да е така). Когато президентите и изпълнителните директори на 210 компании бяха помолени да преценят времето, необходимо за един мениджър от средно ниво да достигне равновесната точка, средната стойност от техните отговори бе 6,2 месеца¹. Следователно целта на ускорявания преход е да се помогне на новите лидери да достигнат тази точка по-рано. А каква ли ще е реалната полза за организацията, ако всички нейни лидери в преход достигат тази точка не за шест, а за *пет* месеца?

Фигура 1.1

Равновесната точка



С оглед на високите залози е учудващо това, че новите лидери разполагат с толкова малко качествени ръководства, за да навли-зат по-ефективно и компетентно в новите си роли. Да, има кол-кото щете книги и статии за лидерството, но много малко от тях са пряко свързани с преходите². Има и чудесни трудове, посвете-ни на управлението на организационната промяна, но в повечето от тях имплицитно се приема, че факторът за промяната вече е налице в организацията, наред с нужните познания и връзки за планиране, подкрепа и осъществяване на самия преход.

Истината е, че организационната промяна често върви ръка за ръка с прехода на самия лидер към новата роля. Ето защо тази книга си поставя за цел да запълни празнините в наличната ли-тература за лидерството. Тя предлага някои изпитани методи за справяне с предизвикателствата – и на индивидуалния преход, и на организационната промяна, – пред които се изправят лидери-те през първите няколко месеца на нова работа.

ОСНОВНИТЕ ТЕЗИ

От наблюденията си на нови лидери и експериментирането с ме-тоди за ускоряване на преходите аз направих и някои ясни изво-ди за предизвикателствата на прехода и цената на успешното им преодоляване. Тези изводи, разделени за удобство в пет тези, са и в основата на моя подход към ускоряването на прехода, а и към книгата, която държите в ръцете си.

Първата теза гласи, че *основните причини за неуспех при преход винаги се крият в пагубното взаимодействие между ситуацията с нейните клопки и благоприятни възможности и отделния индивид с неговите (или нейните) силни и слаби страни*. Неуспехът никога не се свежда само до недостатъците на новия лидер. Нещо повече, всички неуспели лиери, които съм проучвал, са имали забележителни постижения в миналото. Не-успехът не се свежда и до някоя губеща ситуация, в която дори и лидерът супермен не би се справил. Бизнес ситуацияте, в които *някои* лидери се провалят, едва ли са по-тежки от онези, в които други се справят блестящо. До провал при преход се стига, кога-то новият лидер или не разбира правилно ситуацията, или пък не

притежава нужните умения, гъвкавост и съобразителност, за да се адаптира към нея.

Втората теза гласи, че *съществуват систематични методи, които лидерите могат да прилагат не само за да ограничат вероятността от провал, но и да достигнат равновесната точка по-бързо*. Когато започвах работата си по универсалната схема за ускоряване на преходите на всички нива, един врял и кипял мениджър ми заяви, че такова нещо няма и не може да има. А когато го попитах защо, той отговори така: „Защото всеки преход е *уникален*.“ Това за уникалността е вярно, но и доста подвеждащо. Да, всеки преход е уникален – ако се вгледаме в детайлите. Но по-широката перспектива ще ни позволи да разграничим тези видове преходи, които споделят общи характеристики, включително и общи капани. Да вземем например прехода от функционален вицепрезидент към главен мениджър. Всеки лидер, който прави този скок, се изправя и пред сходни предизвикателства – например необходимостта от функционална експертиза (подобни предизвикателства крие и преходът от надзорник към мениджър на мениджъри, но на едно по-ниско ниво³). Специфичните бизнес ситуации, пред които се изправят лидерите в преход, също се различават. Но специфичните ситуации на *прехода* споделят и общи свойства и изисквания. Съществуват и някои общи принципи (например осигуряването на ранни победи), които затвърждават успеха на всички нива, независимо дали става дума за нов супервайзър или нов изпълнителен директор. Ето защо ключът е в *съобразяването на стратегията с конкретната ситуация*. На тази тема ще се връщаме в цялата книга.

Третата теза гласи, че *най-важната цел по време на прехода е набирането на скорост, като се създават т.нар. непорочни кръгове, с които се изгражда доверие, но същевременно се избягват порочните, които биха разрушили това доверие*. Лидерството е свързано с упражняването на влияние. Но новият лидер така или иначе е едно човешко същество. За да успее, той трябва да мобилизира енергията на много други в своята организация. Неговата визия, опит и стремежи могат да бъдат кристалният зародиш, с който започва и самата кристализация – онзи „кълн“, който ще се развива експоненциално в нови и все по-продуктивни поведенчески модели в рамките на новата организация. Уви, твърде

често новият лидер се държи по-скоро като вирус. Още с първите си действия отблъсква потенциалните си съюзници, подкопава доверието им и провокира защитните им реакции. И създаде ли се подобен порочен кръг, имунната система на организацията се активира и новият лидер бива атакуван от армия клетки убийци, които го обграждат и прогонват от бойното поле.

Четвъртата теза гласи, *че преходите са решаващи за развитието на самите лидери и затова изискват подобаващо отношение*. И тъкмо защото укрепват диагностичните умения, изискват растеж и адаптиране и подлагат на изпитание личната издържливост, преходите са и един крайно необходим опит за способните лидери във всяка компания. В рамките на едно мащабно изследване на Маккинзи Къмпани („Войната за таланти“) бяха анкетирани 200 главни изпълнителни директори, които трябваше да посочат петте най-значими събития в кариерата си.⁴ Най-честите отговори бяха свързани с преходите към нова роля:

- ◆ нова работна позиция с широк обсег на действие;
- ◆ пренасочване на бизнеса;
- ◆ започване на нов бизнес;
- ◆ голям общественозначим проект;
- ◆ работа в чужбина.

Горното, разбира се, не означава, че способните хора трябва да бъдат хвърляни в дълбокото, за да се провери дали ще потънат, или ще успеят да изплуват (макар повечето компании да постъпват именно по този начин). Подобно на плуването, преминаването от едно състояние в друго е нещо, което може да се *научи*. Затова и хората в преход би следвало да получават някакъв предварителен инструктаж, за да не дават излишни жертви.

Моята пета и последна теза гласи, *че прилагането на една унифицирана схема за ускоряване на прехода може да е от огромна полза за самите организации*. Всяка година повече от половин милион мениджъри заемат нови постове само в 500-те компании от класацията на сп. „Форчън“⁵. С оглед на честотата, с която хората заемат нови работни позиции, както и на влиянието на всеки отделен преход върху организацията, би било от полза, ако всички – началници, преки подчинени и колеги – заговорят на един и същ език, този на прехода. Нима не може всеки

служител, на когото предстои запознанство с нов началник, да използва един общ набор от указания (като посочените в Глава 5 на настоящата книга), за да изгради тази толкова важна връзка?! А и прилагането на стандартни подходи, например проучването на новата организация, осигуряването на ранни победи и изграждането на коалиции ще позволи и на организацията да се адаптира по-бързо към неизбежните промени в персонала и работната среда. Прилагането на по-рационална схема за ускоряване на прехода би оказало ефект, който ще се усети и на най-долните организационни нива.

ОРГАНИЗАЦИОННАТА АКСЕЛЕРАЦИЯ

Последното заслужава малко повече внимание – и обяснения. Докато четете тази книга, винаги си мислете и за практическото приложение на нейните тези – не само в личен план, но и в рамките на вашата организация.

Всяка година близо една четвърт от главните мениджъри в компаниите от класацията на „Форчън“ сменят работата си.⁶ Тоест тези мениджъри прекарват средно по четири години на своите постове. Но лидерите с висок потенциал на по-долни нива се задържат и за по-кратко време – „царството“ им обикновено трае две-три години. Кариерите им се състоят от поредици от такива „царствания“, прекъсвани от няколкомесечни периоди на преход, през които действията им задават тона на онова, което им предстои, но се отразяват и на цялостното им представяне.

Редно е компаниите да назначават най-добрите си хора на все по-отговорни постове, за да стимулират професионалното им развитие. Не го ли правят, рискуват да ги загубят безвъзвратно (за което ще се погрижи и конкуренцията). Но постоянните размествания си имат и цена, тъй като всеки нов шеф се нуждае от време, за да достигне равновесната точка. Аритъмът на бизнеса е такъв, че времето за аклиматизация е оскъдно, а толерантността към прибързаните решения – изключително ниска.

Всеки преход обаче се отразява негативно и върху работата на много други – преки подчинени, шефове и колеги. В едно проучване сред фирмени президенти и изпълнителни директори

зададох следния въпрос: „Колко хора започват да дават по-лоши резултати след идването на нов мениджър от средно ниво?“ Усредненият резултат от техните отговори бе: 12,4 души⁷. Тоест всеки подчинен на мениджъра в преход също навлиза в преходен период.

Нещата стават още по-сложни, когато новият мениджър не е израснал в компанията, а е „внесен отвън“. Дори и организации в цветущо здраве се нуждаят от преливания на свежа кръв, за да се сдобият с нови идеи и да съхранят своята жизненост. Но при „вносните“ лидери има и по-голяма вероятност за провал – изследванията показват, че поне 40–50% от тях не успяват да постигнат желаните резултати⁸. А всеки провалил се мениджър вкарва компанията си в допълнителни разходи (преки и косвени) от порядъка на 2,7 милиона долара⁹.

Според изследванията специалистите в сферата на човешките ресурси смятат, че внесените отвън лидери се сблъскват с много по-тежки изпитания от израсналите в самата компания.¹⁰ Те обясняват високия процент на провалили се „вносни“ лидери със следните фактори:

- ◆ „Вносите“ мениджъри не са добре запознати с организационната структура и наличието на неформални мрежи за комуникация и обмен на информация.
- ◆ Те не познават корпоративната култура, което им създава по-големи трудности при усвояването ѝ.
- ◆ „Новите“ са непознати в редиците на самата организация и затова не вдъхват същото доверие като „вътрешните“.
- ◆ Ако обичайна практика в организацията е да се издигат „вътрешни“ хора, всеки дошъл „отвън“ мениджър се възприема като аутсайдер.

Ясно е, че ако новият лидер се провали, това ще е тежък удар за самия него, който може дори да сложи край на кариерата му. Но всеки лидерски провал, независимо дали безусловен или просто неотговарящ на предварителните очаквания, излиза солено и на самата организация. Затова и успешното ускоряване на всеки преход (независимо дали мениджърът идва отвън или

е промотиран отвътре) ще е от изключителна полза не само за него, но и за организацията, която го е наела.

Ето защо е странно, че толкова малко компании обръщат внимание на тази тема. Когато вода курсове по ускоряване на лидерските преходи, обикновено карам новите лидери в залата да напишат през колко преходи са преминали до момента и колко очакват, че ще осъществят до пенсионирането си. В група от 30 души общият брой преходи (и минали, и бъдещи) обикновено надвишава 150! А когато ги попитам дали са получавали и някакъв предварителен инструктаж, отговорите неизменно са отрицателни.

Тоест всеки от тези очевидно способни хора е трябвало да изгради свой собствен модел, по който да осъществи и своя преход. Тези познания по принцип се добиват трудно и ако не се споделят с други, това вечае огромни загуби за организацията. Лошото е, че този ценен опит рядко се предава в рамките на самите организации. Хората развиват и свои специфични начини за поемане на отговорност – които могат да им послужат добре (както и обратното) при изкачването в йерархията или при постъпването в нова организация.

Ето защо универсалната схема за ускоряване на преходите представлява ценност и за организацията. Освен че намалява цената на самата интеграция (и липсата на такава), универсалният начин за управление на лидерските преходи би ви помогнал също да идентифицирате – и задържите – най-добрите си лидери. Ние не откриваме най-добрите плувци, като хвърляме неподготвени деца в басейна, а ги учим да плуват и им даваме напътствия, след което оставяме постиженията им да говорят сами за себе си. Ускоряването на прехода е и умение, което може да се *предава*. Лидерите не биха успели само защото са имали добри треньори или пък са попадали в ситуации, способстващи за изявата на силните им качества. А и много обещаващи хора се провалят не защото са били лишени от тези предимства. Ако наистина искате управленска меритокрация^A, то тогава „заравнете игрището“ по време на прехода.

^A Меритокрация (от лат. *merito*, „заслужил“ и стгр. *kratos*, „власт“) е система на (държавно) управление, основаваща се на участие в управлението на способните или заслужилите). – Б.пр.

УСПЕШНИТЕ СТРАТЕГИИ ЗА НОВИ ЛИДЕРИ

А защо ли са толкова малко добрите съвети за ускоряване на преходите? Донякъде това се дължи на факта, че има много и най-различни видове преходи и затова не е достатъчно да набележим някои общи правила и да спазваме съответните указания. Нека разгледаме следните двойки преходни ситуации. Как дефинициите за успех и стандартните указания за осъществяването на ефективни преходи се различават в тези случаи:

- ◆ Придвижване към по-висока позиция в сферата на маркетинга или придвижване от отдел „Маркетинг“ към позицията на генерален мениджър на отдел.
- ◆ Придвижване към нова позиция в рамките на вашата организация или преместване в нова организация.
- ◆ Придвижване от позиция на служител към позиция на мениджър или обратното.
- ◆ Оглавяване на група с твърде сериозни проблеми или оглавяване на група, смятана за успешна.

Каква е целта ли? Ами предизвикателствата на ускорения преход варират в зависимост от ситуационните фактори. От изключително значение е това дали осъществявате ключов за кариерата си преход в организационната йерархия, дали сте „външен“ или „вътрешен“ за организацията си, дали официално разполагате с власт и дали поемате някоя успешна група или такава в затруднено положение¹¹. Ето защо е толкова важно е да съобразите стратегията си с конкретната ситуация, пред която се изправяте.

Приложението на всеки практичен съвет трябва да бъде съобразено със ситуацията, позицията на новия лидер, неговия (или нейния) опит в дадената организация, както и състоянието на бизнеса. Това е и основната цел на настоящата книга – да предложи на новите лидери практически схеми за диагностициране на ситуациите и за разработване на свои уникални планове за ускоряване на прехода.

За да онагледим предимствата на по-систематичния подход към ускоряването на прехода, нека разгледаме предизвикателствата, с които се сблъсква новият лидер, когато се опитва

да „диагностицира“ бизнес ситуацията в новата си организация. Например как определя предизвикателствата и благоприятните възможности? Как постига единодушие с новия си шеф и новите си подчинени за бъдещите действия? Ако не разполага с концептуална рамка за диагностицирането и планирането, това би му коствало доста излишен труд. Освен това новият лидер лесно може да се забърка в опасни недоразумения с началника и/или преките си подчинени относно онова, което трябва да свърши. Дори и да се споразумее с тях, това най-вероятно ще му коства доста време и енергия, а и ще пропусне някои благоприятни възможности, да не говорим за „бомбите с закъснител“^A.

А сега да си представим обратната ситуация: новият лидер е получил необходимата подготовка да разбира още в самото начало в какво ще се състои и новата му работа – дали ще е *полагане на ново начало* („стартиране“), *реорганизация*, *прегрупиране* или *ситуация на устойчив успех*. Представете си също, че той има ясна представа за предизвикателствата и възможностите, характерни за всяка от изброените ситуации, както и практически приложими указания за установяването на своите приоритети. Разликата не е никак малка, нали?

Този диагностичен инструмент, наречен СТРС^B, е подробно представен в Глава 3. Той може рязко да ускори „диагностицирането“ на организацията от страна на новия лидер, а и да увеличи способността му да разработва планове за ефективни действия. Този инструмент ще помогне на новия лидер да се споразумее по-бързо с другите ключови фигури (включително своя шеф и преките си подчинени). Независимо дали поема цяла организация, ще ръководи екип или пък ще оглави краткосрочен проект, лидерът може да използва модела СТРС, за да ускори максимално своя преход.

Така че кураж! Съществуват редица структурни сходства между предизвикателствата и благоприятните възможности, както и съответните ръководни принципи (нещата, които *тряб-*

^A Наричани поетично от някои „скелети в гардероба“. – Б.р.

^B От *Start-up* („стартиране, полагане на ново начало“), *Turnaround* („реорганизация“), *re-Alignment* („прегрупиране“) и *Sustained success* („устойчив успех“), т.е. четирите основни варианта за характера на новата работа. – Б.р.

ва и не трябва да правите) при различните видове преходи. Ключът е в това – да поставите точна диагноза и после да съобразите общите принципи с изискванията на конкретната ситуация.

ПЛАНЪТ НА НАСТОЯЩАТА КНИГА

Останалата част от книгата предлага една своеобразна пътна карта за съставяне на вашия 90-дневен план за ускоряване на прехода. Идеияният скелет на тази карта представлява десет ключови предизвикателства, свързани с прехода, а именно:

1. **Промотирайте се** – това не означава да си наемете личен глашатай, а да осъществите менталния скок от старата си работа и да се подготвите да поемете отговорности в новата. Вероятно най-голямата клопка, пред която се изправяте е предположението, че онова, което ви е правило успешни във вашата кариера до този момент, ще продължи да действа. Опасностите от придържане към онова, което знаете и усилената работа по прилагането му, последвани от ужасен провал, са твърде реални.
2. **Ускорете обучението си** – трябва да изкачите „обучителната крива“ в своята нова организация по възможно най-бързия начин. Това означава да придобиете нужните знания за нейните (на организацията!) пазари, продукти, технологии, системи и структури, както и за културата и политиката ѝ. Запознаването с една нова организация може да изглежда като пиене от пожарникарски маркуч. Трябва да подходите систематично и да сте фокусирани върху решаването на това какво е нужно да научите и как ще сторите това най-ефикасно.
3. **Напасване на стратегията към ситуацията** – няма универсални правила за успех по време на преходи. Вие трябва внимателно да диагностицирате бизнес ситуацията и да отграничите предизвикателствата и благоприятните ѝ възможности. Например началото било то на нов продукт, технология, завод или напълно нов бизнес носи със себе си предизвикателства, доста различни от онези, които бихте

срещнали, докато пренасочвате продукт, технология или завод, намиращи се в затруднено положение. Едно ясно диагностичиране на ситуацията е същностна предпоставка за разработването на вашия план за действие.

4. **Осигурете си ранни победи** – ранните победи изграждат доверие във вас от страна на хората и ви дават тласък. Те създават непорочни кръгове, повишаващи енергията, която влагате в организацията с цел да създадете всепроникващо усещане, че се случват полезни неща. През първите няколко седмици ще трябва да идентифицирате благоприятните възможности за изграждане на доверие във вас от страна на хората. През първите деветдесет дни ще трябва да определите начини, по които да създавате ползи, да подобрявате бизнес резултатите и по-бързо да достигнете равновесната точка.
5. **Договаряйте успеха** – тъй като няма по-важна обособена връзка от тази с вашия нов началник, то вие трябва да определите как да развиете продуктивни работни отношения с него и да посрещате очакванията му. Това включва внимателното планиране на серия от решаващи разговори относно ситуацията, очакванията, стила, ресурсите и вашето лично развитие. Това означава най-вече разработване и постигане на единодушие относно вашия 90-дневен план.
6. **Постигане на синхрон** – колкото повече растете в организационната йерархия, толкова повече ще ви се налага да играете ролята на организационен архитект. Това означава да определите дали организационната стратегия е стабилна, да доведете нейната структура до равновесие със стратегията ѝ и да разработите системи и базисни умения, необходими за осъществяване на стратегическата цел.
7. **Изградете своя екип** – ако унаследявате екип ще трябва да оцените неговите членове и вероятно да го реструктурирате с цел по-добре да посреща изискванията на ситуацията. Вашето желание да свиквате в началото срещи със служителите и способността ви да избирате точните хора на точните позиции се нарежда сред най-важните двигатели на успеха по време на прехода ви. Необходимо ще е да бъдете едновременно систематични и стратегически ориентирани в подхода си към предизвикателствата на тимбилдинга.

8. **Създаване на коалиции** – вашият успех ще зависи от способността ви да повлиявате хората извън директния ви обсег на контрол. Наличието на подкрепящи групи, както външни така и вътрешни, ще бъде необходимо за постигането на вашите цели. Ето защо би следвало незабавно да идентифицирате онези хора, чиято подкрепа е най-важна за вашия успех и да разберете как да ги привлечете на своя страна.
9. **Поддържайте душевното си равновесие** – в личната и професионална бъркотия, която един преход влече със себе си, ще трябва да работите здраво върху поддържането на своето равновесие и запазването на способността си да правите добри преценки. Рисковете от загуба на перспектива, изолиране и вземане на трудни решения са нещо, което винаги присъства по време на преходите. Има толкова много неща, които бихте могли да направите, за да ускорите своя собсвен преход и да се сдобие с повече контрол върху работната си среда. Точната мрежа, провеждаща съвети и напътствия, е ресурс от първа необходимост.
10. **Всеобщо ускорение** – и накрая, трябва да подпомогнете всеки един в своята организация – директните подчинени, началниците и колегите – в ускоряването на собствените им преходи. Колкото повече увеличите ускорителния процес на своите нови директни подчинени, толкова повече ще подпомогнете своето собствено представяне. А отвъд това ползете за организацията от систематичното ускоряване на прехода на всеки един неин член са на практика необятни.

Успее ли да се справите с тези предизвикателства, вашият преход също ще бъде успешен. Но неуспехът при което и да е от тях би довел до проблеми, които може да подкопаят бъдещите ви усилия.

В следващите глави ще ви предложи някои практически насоки и средства за успешното преодоляване на всяко от 10-те предизвикателства. Ще се научите как да диагностицирате ситуацията и да градите планове за действие съобразно своите потребности, независимо от позицията ви в организацията или пък бизнес ситуацията, пред която сте изправен. В хода на този про-

цес ще съставите и своя 90-дневен план, който ще ускори прехода ви към новата роля.

Тази книга е предназначена за нови лидери на всички нива – от мениджъри, заемащи за първи път подобни позиции, до изпълнителни директори. Основните принципи на ефективното ускорение на прехода могат да са от полза навсякъде. Но спецификата на ситуацията („кой, какво, кога и как“), както и относителната тежест на 10-те ключови предизвикателства варират твърде много. Синхронизирането на организационната структура, изграждането на екип и създаването на коалиции са по-важни за мениджърите от по-висок ранг. А за тези, които заемат по-скромни позиции в организационната йерархия, приоритетни ще са изграждането на двустранна връзка с новия шеф и създаването на неформална „опорна“ мрежа за съвети и консултации. Всеки нов лидер трябва незабавно да опознае новата си организация, да си осигури т.нар. ранни победи и да се коалира с потенциалните си съюзници. Затова и настоящата книга ви предлага насоки за превръщането на теоретичните принципи в конкретни планове, съобразени с вашата дейност. Но трябва да бъдете и активни читатели – отбелязвайте си това, което има отношение към вашата ситуация и мислете как да претворите моите съвети в конкретни дела.