

ОТ УЗКОГО СПЕЦИАЛИСТА В УПРАВЛЕНЦЫ

Елизавета Ефремова

Перед каждым сотрудником в организации рано или поздно встает выбор – осваивать новые технологии, расширять сферы своей профессиональной компетентности, другими словами, развиваться в горизонтальной плоскости, либо строить карьеру, пытаться расти вверх. Процесс внутреннего промоушна интересен не только самому специалисту, но и компании, в которой он работает. Однако часто бывает так: выдвигая хорошего специалиста на позицию руководителя, организация теряет эксперта и не приобретает управленца. Это связано, прежде всего, с тем, что «выращивание» кадров сопряжено с рядом трудностей. Разберемся в том, какие варианты разрешения возникающих сложностей данной ситуации возможны.

Возраст икс

Конечно, не существует точного, строго определенного возраста, когда необходимо переходить на руководящие должности. Однако, вероятно, что в промежутке 19+2 переход от специалиста к управленцу пройдет наиболее гладко – в это время человек еще учится и получает возможность стажироваться, попробовать новые управленческие инструменты, хотя, естественно, зарплата на этом этапе будет небольшой. В этом возрасте очень легко приспособиться, перестроиться. Второй важный возраст – это 35+/-2, когда уже есть и опыт профессиональной деформации, заточенность под специалиста, и психологическое ощущение собственной силы, желание двигаться дальше, стремление к большим достижениям. Женщины в возрасте 45+/-2 также могут успешно сменить позицию сотрудника на позицию руководи-

теля. У них много ресурсов в виде социального и бытового интеллекта, достаточно сил и в то же время нет точки приложения себя, поскольку их дети выросли. Они сталкиваются с так называемым синдромом пустого гнезда. Какие же сложности возникают у человека, когда бы он ни перешел к управлению?

1. Профессиональная деформация. В американском менеджменте есть представление о том, что после 10 лет погружения в одну профессиональную область у человека начинаются личностные искажения, он словно подстраивает происходящие вокруг события под свою картину мира. Так, военачальник стремится командовать не только на плацу, но и дома, учитель пытается воспитать всех, кто попадет под руку.

Приведем еще один пример. Финансист принимает решение

открыть спа-салон. В одном из кабинетов предполагается поставить массажный стол. Видя, что площадь помещения позволяет, он решает не ограничиваться одним столом, а разместить сразу три, поскольку это более эффективно с точки зрения финансов, выручки, использования ресурсов и средств. Понятно, что через некоторое время ошибка становится очевидна – клиенты не хотят созерцать рядом с собой еще двух массируемых. В данном примере показателен образ мыслей финансиста и необходимость смены призм, через которую он смотрит на мир. Таким образом, выбирая движение по вертикали, необходимо понимать, что теперь вам придется принимать решения, участвовать в проектах, потребуются организационное мышление и смена приоритетов.

Что делать? Для начала стоит выбрать учебник по менеджменту,



Елизавета Ефремова

*Преподаватель-консультант
Русской Школы Управления по
направлениям «Личная эф-
фективность управленца»,
«Управление персоналом»,
«Сервис в организации», «Пси-
хология внедрения изменений».
Преподаватель программы
Mini-MBA по теме «Личная эф-
фективность управленца».
www.efremova.biz*

изучить его и составить четкое представление о том, чего от вас теперь ждут. Также надо помнить, что талантом управленца обладают единицы специалистов, всем остальным в процесс собственного развития нужно вложиться: выделить на это материальные средства, время, сознание, душу. Перспективным вложением могут стать курсы повышения квалификации, которые предоставят возможность погрузиться в соответствующую среду, сориентируют в новом пространстве. Поскольку рост новоиспеченного руководителя интересен и организации, затраты на обучение вполне могут быть поделены пополам.

Обучающая программа должна представлять собой структурированный по управленческим компетенциям продукт, включающий навыки планирования, организации, коммуникации, мотивации и, наконец, контроля. Так должны выглядеть программы для менеджера среднего звена. Если же говорить о топ-менеджере, принимающем стратегические решения, то у него нужно формировать директорское мышление, для чего идеально подходят программы MBA. Кроме того, организация, которая хочет выращивать свое командное звено, должна разработать специальную методику для управляющих, в которой будет прописано, как принимать простые управленческие решения, какие способы мотивации сотрудников приветствуются в компании, будут определены формы отчетов о работе, описаны способы планирования, формы контроля и пр.

2. Работа на команду. За время работы у человека вырисовывается круг ситуаций, в которых он чувствует себя успешным. Например, бухгалтер вырабатывает определенный алгоритм, набор правил, и ощущает свою востребованность, когда может по этим правилам сделать много работы. Ощущение успешности у специалиста чаще всего завязано на собственную деятельность. Но при переходе на руководящую должность от этой формулы успеха

приходится уходить. И лозунг руководителя должен звучать примерно так: «Smarter, not harder!», или «Результат чужими руками». Руководитель понимает – он успешен, когда его команда работает хорошо, а не когда он сам делает много работы. Поэтому ему необходимо научиться выстраивать свою деятельность так, чтобы не осуществлять монотонную работу самому, а вводить организационные изменения, которые будут усовершенствовать различные процессы, идущие в компании.

Приведем пример. Иногда складывается впечатление, что если человек стал руководителем отдела продаж, то он должен быть самым лучшим продавцом в отделе. Это не так. Теперь ему платят зарплату за то, чтобы он организовывал работу других людей, создавал им условия для повышения продаж.

Что делать? Организация может поддержать сотрудника, предоставив ему наставника, который введет его в мир управленческих решений. Это может быть, например, его непосредственный начальник или сотрудник отдела по работе с персоналом, задача которого – оказать организационную поддержку, помочь не попасть в классические ловушки.

3. Человеческий фактор. Специалисты чаще всего общаются либо со своим руководителем, получая от него задания и инструкции, либо с другими члена-

ТАЛАНТОМ УПРАВЛЕНЦА ОБЛАДАЮТ ЕДИНИЦЫ СПЕЦИАЛИСТОВ, ВСЕМ ОСТАЛЬНЫМ В ПРОЦЕСС СОБСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ НУЖНО ВЛОЖИТЬСЯ.

ми команды, договариваясь о рабочих моментах или выполняя обязанности. После смены позиции на руководящую задачи меняются – это уже организация команды. Если происходит смена задач, значит, и компетенции нужны иные: социальный интеллект, чутье на талантливых людей, лидерские качества. Поначалу новоиспеченному руководителю приходится нелегко, ведь группа, чувствуя некомпетентность специалиста, начинает его выживать. Нужно быть готовым к тому, что любого руководителя будут проверять, испытывать, но сильный человек сможет с этим справиться. Именно такие люди и становятся не только руководителями, но и лидерами.

Что делать? Занимайтесь командными видами спорта, смотрите фильмы о групповой динамике, читайте о командообразовании. Что касается помощи со стороны организации, то необходимо включать в обучение людей, ставших руководителями, лидерские тренинги, семинары личной эффективности, на которых речь пойдет о власти и влиянии.

4. Страх конкуренции. Являясь уникальными спецами в своем деле, сотрудники оказываются не готовы делиться экспертизой, привлекать не менее сильных, чем они сами, сотрудников. Специалисты побаиваются того, что новые люди окажутся более компетентными, чем они сами, т. е. опасаются конкуренции. Однако, поднимаясь по карьерной лестнице, они обязаны разделять ответственность, доверять и проверять. Иначе команда начинает слабеть, и в результате молодой руководитель теряет очки в

ЛЮДЕЙ, КОТОРЫМ СЛОЖНО ПЕРЕЙТИ ОТ ИСПОЛНЕНИЯ К СОЗИДАНИЮ, ОЧЕНЬ ХОРОШО ВИДНО ПО ФРАЗАМ: «СКАЖИТЕ МНЕ ТОЧНО, КАК МНЕ ДЕЙСТВОВАТЬ В ЭТО КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ».

конкурентной битве. Кроме того, состязаться теперь приходится и с другими директорами, которые озвучивают свою позицию, доказывают ее, отстаивают и отвоевывают. Даже при всем желании работать в сотрудничестве на такое взаимодействие оказываются способны не все. При этом довольно часто случается, что человека выдвигают на руководящую должность потому, что он работает в организации очень долго, иногда дольше своих начальников. Генеральный директор или собственник бизнеса чувствует себя обязанным этому человеку и повышает его в должности. Но какими большими заслугами не обладал бы новый руководитель, если он не выдерживает конкуренции, не нужно его бесконечно доучивать, опекать, объяснять! Может, это просто не его место. Лучше всего не наделять его управленческими функциями, а дать некоторую уникальную должность, например, мастер или эксперт.

Что делать? Сотруднику нужно выстраивать отношения с руководством, с коллегами, подчиненными, то есть создавать сеть взаимодействий и усиливать команду. Организация же должна не просто погружать человека в новую среду, а проводить мини-инициативы, знакомить с ключевыми лицами компании, с которыми он

будет сотрудничать в процессе принятия групповых решений. Необходимо это для того, чтобы найти точки соприкосновения, войти в новый формат отношений. Например, в организации существует определенная структура проведения совещаний, в которой поначалу человеку трудно разобраться, он не понимает, что происходит, боится участвовать. Если же ему рассказать, как готовятся к совещанию, как принимаются решения, новому управленцу будет значительно легче адаптироваться.

5. Отсутствие управленческих инструментов. Одна из самых частых жалоб нового руководителя – нехватка времени, причем именно на выполнение управленческих функций. В результате анализа оказывается, что весь день человек занимался, например, перепиской с поставщиками, то есть тем, что могли бы делать его сотрудники. Его же задача теперь – это организационные решения, планирование, поиск путей выхода из кризисов. Теперь его жизнь – это не квест, где нужно бродить, выполняя поочередно задания, а чистой воды стратегия. Человек же пребывает в своей привычной схеме.

Что делать? Самому сотруднику необходимо начать в своей деятельности использовать технологии управления. Применяйте

ОБУЧАЮЩАЯ ПРОГРАММА ДОЛЖНА ПРЕДСТАВЛЯТЬ СОБОЙ СТРУКТУРИРОВАННЫЙ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ КОМПЕТЕНЦИЯМ ПРОДУКТ, ВКЛЮЧАЮЩИЙ НАВЫКИ ПЛАНИРОВАНИЯ, ОРГАНИЗАЦИИ, КОММУНИКАЦИИ, МОТИВАЦИИ И, НАКОНЕЦ, КОНТРОЛЯ.

на практике то, о чем прочитали, действуйте и смените позицию. Организации необходимо пересмотреть аттестационную форму на сотрудника, чтобы в ней было очевидно, что его оценивают теперь не по экспертности, а по управленческим параметрам. На основе такой аттестации в компании нужно проводить поощрение одних и увольнение других сотрудников.

6. Тактика и стратегия. Одна из важнейших сложностей, с которыми сталкиваются эксперты, лаконично и четко выражена в поговорке: «Хочешь, чтобы все было сделано хорошо, сделай это сам!» Типичное для специалиста желание – все сосредоточить в своих руках, все нити завязать на себя. Вот почему хорошие результаты дает привлечение управленцев из числа специалистов другой профессиональной области. У них нет узкой «заточки» под определенные действия, им легче перестроиться. Можно привести такую аналогию – представим, что генералы сами шли бы с пашкой наго-

ло и сражались... Скорее всего, все войны бы эти руководители проигрывали.

Что делать? Включайте чаще внутреннего «генерала»: как можно больше отдавайте, делегируйте полномочия, воспитывайте и направляйте своих сотрудников. Создайте воинствующие маркеры: скажем, повесьте в кабинете карту и расставьте солдатиков, пропишите стратегические планы.

7. Жизнь по регламенту. Специалист в организации привыкает к тому, что нужно выполнять правила. Есть, например, определенные стандарты обслуживания, четкая технология работы, процедуры оформления документов – для всего есть свой алгоритм. Даже в кажущихся абсолютно свободными творческих профессиях есть свод неписаных правил. Когда же специалист занимает кресло руководителя, оказывается, что никаких рецептов нет, правила и нормы приходится каждый раз создавать заново. На тренинговых занятиях людей, которым сложно перейти от испол-

нения к созиданию, очень хорошо видно по фразам: «Скажите мне точно, как мне действовать в это конкретной ситуации».

Что делать? Развивайте у себя проблемно-ориентированное мышление. Придумывайте, сочиняйте, решайте задачи. Не используйте готовые сценарии, а каждый раз анализируйте разные параметры конкретной проблемы.

Итак, переход на должность управленца произошел. Чаще всего сначала человек на седьмом небе от того, что его заслуги оценили и он повышен в должности. Однако приблизительно через месяц можно ожидать кризиса адаптации, когда новый управленец сталкивается со своей недостаточной компетентностью. В первый год работы человек обычно активно наращивает свою экспертизу, готов динамично развиваться, получает удовольствие от работы, обучается. К концу первого года можно увидеть, насколько он эффективен на этой позиции, т. е. как решены задачи, поставленные в начале. На втором году часто начинается этап стагнации, использования наработанного материала. К концу третьего года у человека возникает субъективное ощущение, что он задачу уже решил. Именно в этот момент организации пора открывать перед ним новые горизонты, ставить новые цели.