

ГОТУЙТЕСЯ

ПРОПРАЦЮВАВШИ вісім років у відділі маркетингу однієї з провідних компаній-виробників споживчої електроніки, Джулія Гульд отримала підвищення до керівника великого проекту з розробки нового продукту. До цього моменту її послужний список був ідеальним. Із самого початку кар'єри її розум, цілеспрямованість і рішучість викликали повагу й вели до дедалі вищих посад. Керівництво компанії цінувало її як дуже перспективного співробітника й сприяло швидкому кар'єрному зростанню, вершиною якого мало б стати призначення на одну з найвищих посад.

Джулію призначили керівником проекту, який мав на меті запуск однієї з найбільш перспективних новинок компанії. На цій посаді вона мала координувати роботу кросфункціональної команди, яка складалась із фахівців у галузі маркетингу, продажів, досліджень і розробок та виробництва. Мета: організувати безперешкодне проходження продуктом усіх етапів (від досліджень і розробок до виробництва), забезпечити швидке налагодження серійного випуску й успішний запуск товару на ринок.

На жаль, проблеми чекали на Джулію із самого початку. Її попередній успіх у відділі маркетингу пояснювався великою увагою до найменших деталей. Вона схиялася до авторитарного стилю управління й ухвалення рішень, надмірного контролю й мікроменеджменту. Отже, коли Джулія спробувала й на новій посаді приймати одноосібні рішення, нові підлеглі спочатку промовчали. Та невдовзі двоє ключових членів команди поставили під сумнів її знання й авторитет. Спонтелічена, Джулія зосередилася на тому, на чому зналася найкраще: на маркетинговому аспекті запуску продукту. Однак унаслідок її постійних втручань у роботу групи

маркетингу стосунки з членами цієї групи зіпсувались. Не пройшло й півтора місяці, як Джулія повернулася назад, у відділ маркетингу, а команду очолила інша людина.

Джулія зазнала поразки, тому що не змогла зробити крок від керівника функціонального підрозділу до керівника проектів і крос-функціональних команд. Вона не зрозуміла, що якості, які були її перевагою в маркетингу, можуть стати великим мінусом на посаді, де не потрібно безпосередньо впливати на підлеглих чи знати предмет краще за них. Джулія просто продовжила робити те, що вміла найкраще, — якийсь час це надавало їй упевненості й відчуття контролю над ситуацією. Однак досить швидко довелося поплатитися за це. Перебуваючи в полоні попереднього досвіду, так і не зумівши зрозуміти специфіки своєї нової посади, вона змарнувала чудову нагоду піднятися кар'єрними сходами своєї організації.

Ви припускаєтеся великої помилки, якщо вважаєте, що для досягнення успіху на новій посаді треба працювати так само, як і на попередній, тільки більше. «Мене обрали на цю посаду за мої вміння і звершення, — зазвичай розмірковуємо ми. — Значить, цього самого від мене очікують і тут». Такі міркування — дорога до прірви. Тактика «роби тільки те, що добре вмієш (і не берися за те, чого не вмієш)», може, і спрацьовує, та тільки до певного часу. Можна схватися за уявними мурами віри в те, що для того, щоб реалізувати себе, достатньо бути результативним. Та одного дня ця штучна будова обрушиться просто на вас.

Як же потрібно було діяти Джулії в цій ситуації? Їй треба було зайнятися підготовкою до нової посади. Готуватися до нової посади в широкому сенсі означає залишити позаду минуле й зрозуміти основні виклики нової ситуації — це велика фора на старті. Зробити це буває непросто, але вкрай необхідно. Талановиті керівники часто зазнають поразки тому, що не налаштувалися належним чином і не змогли досягнути майбутніх змін у широкій перспективі.

Починати підготовку до виконання функцій на новій посаді необхідно з визначення того, якого типу переходи відбуваються з вами. Щоб показати, що різні типи переходів (про які йшлося у вступі) мають наслідком різні виклики, зупинюся на двох найбільш поширених: підвищення й перехід у нову компанію.

Підвищення

Підвищення є результатом довгих років наполегливої праці, доказом того, що найвпливовіші люди організації помітили ваше бажання й здібності для переходу на наступний рівень. Підвищення є також початком нового шляху. Вам доведеться розібратися, що потрібно для того, щоб стати зразковим керівником, як перевищити очікування людей, які сприяли вашому підвищенню, і як скерувати власні дії на досягнення ще кращих результатів. Отже, за кожним підвищенням криється ціла низка викликів, які новому керівникові доведеться подолати.

Бачити вшир і вглиб: знайдіть золоту середину

З кожним підвищенням розширюється спектр питань, що входять до вашої компетенції, і відповідних рішень. На новій посаді вам доведеться розвивати й постійно підтримувати широке бачення перспективи. Задля досягнення успіху Джулія мала б не звужувати поле зору, зосереджуючись виключно на маркетингу, а подивитися на весь спектр завдань, пов'язаних із запуском продукту.

Та цього не досить: вам доведеться навчитися знаходити золоту середину між баченням загальної картини й прискіпливою увагою до деталей. А це може бути дуже непросто, адже те, що було поглядом з висоти пташиного лету на попередній роботі, на новій посаді може виявитися всього лише картинкою, баченою з другого поверху або навіть із ганку.

Перегляньте обсяг делегованих функцій

Складність і неоднозначність проблем, які вам доведеться вирішувати, зростатимуть із кожним підвищенням. А значить, щоразу доведеться переглядати обсяг функцій, які ви делегуватимете. Рівень посади не має значення — принципи ефективного делегування завжди ті самі: створити команду професіоналів, яким ви довіряєте, встановити цілі та способи вимірювання досягнень, перевести глобальні цілі в конкретні завдання для ваших безпосередніх підлеглих, надаючи їм необхідну підтримку в процесі виконання.

Підвищення передбачає зміну обсягу делегованих функцій. Той, хто керує п'ятьма підлеглими, скоріш за все, доручатиме іншим написання рекламних текстів або постійний супровід замовлень від конкретного клієнта. Керівник організації з п'ятдесятьма підлеглими делегуватиме не окремі завдання, а нагляд за проектами й процесами. Якщо ви керуєте п'ятьмастами співробітниками, ви довірите комусь курувати окремі продукти чи платформи. А на рівні п'ятитисячного колективу ваші безпосередні підлегли управлятимуть цілими напрямками бізнесу.

Змініть способи впливу

Часто люди вважають, що чим вища посада, тим легше примусити собі підкорятися. Це не завжди так. Хоч як парадоксально звучить, але після підвищення часто зовсім не посада відіграє вирішальну роль для просування власної позиції. Як і перед Джулією, перед вами можуть відкритися можливості більшого впливу на доленосні для компанії рішення. Однак скористатися ними треба зовсім в інший спосіб. Процес прийняття рішень набуває більш політичного характеру — коли важлива не стільки посада, скільки особистий вплив. Це не добре і не погано: просто так є.

На це є дві основні причини: перша полягає в тому, що проблеми, які ви будете вирішувати, піднявшись щаблем вище, більш складні й неоднозначні і вашої здатності знаходити «правильну» відповідь, спираючись виключно на аналіз доступних вам даних, буде замало. На цьому рівні рішення формуються на підставі професійних висновків інших фахівців і системи довірчих стосунків, а також на основі взаємної підтримки.

Другою причиною є те, що чим вищий рівень організації, на який ви піднімаєтеся, тим талановитішим і амбітнішим стає ваше оточення. Адже ви отримали підвищення завдяки вашим талантам і завзятості. Ваші колеги — також. Тож не дивно, що в міру вашого кар'єрного росту процес прийняття рішень стає дедалі болючішим і політично забарвленим. Саме тому критичною стає ваша здатність створювати й підтримувати альянси.