

Елизавета Ефремова

От эксперта к руководителю



Елизавета Ефремова

От эксперта к руководителю

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=27369414

От эксперта к руководителю / Е. В. Ефремова. – 2-е изд., перераб.:

Русская Школа Управления; Москва; 2019

ISBN 978-5-91485-041-5

Аннотация

Данная книга представляет собой своего рода учебник для начинающего руководителя. В ней вы найдете теоретические материалы, примеры, отражающие реалии современного российского бизнеса, рекомендации и советы, а также упражнения, которые помогут внедрить управленческие навыки в вашу повседневную деятельность. В книге собраны различные инструменты управления, методики постановки и контроля задач, способы повышения личной эффективности руководителя. Их актуальность подтверждена многолетней практикой автора в области повышения эффективности деятельности известных российских и зарубежных компаний. Книга будет интересна руководителям любого уровня и специалистам, которые намерены осознанно управлять собственной карьерой.

Содержание

Введение	6
Трудности на пути новоиспеченного руководителя	8
Этапы и кризисы становления руководителя	13
Глава 1	18
Развитие сотрудников организации	18
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Елизавета Ефремова

От эксперта к руководителю

*Не надо искать путь к победе – надо создать
такие условия, чтобы все пути вели к ней!*

Пьер Бомарше



Книга подготовлена в рамках издательского проекта Русской Школы Управления. Наша цель – поделиться знаниями и опытом ведущих преподавателей Школы, которые вы сможете применить на практике. Надеемся, что свежие идеи вдохновят вас на покорение новых вершин.

Русская Школа Управления – федеральный учебный центр с офисами в 10 городах России. Мы специализируемся на обучении топ-менеджеров компаний и входим в топ-5

лучших бизнес-школ России по версии журнала «Эксперт».

Линейка образовательных программ Русской Школы Управления – это 2000 семинаров по 30 направлениям обучения, доступных очно, онлайн и дистанционно. Участники наших программ получают профессиональные и управленческие компетенции, которые увеличивают эффективность их работы и открывают новые возможности для развития бизнеса.

Ежегодно в Русской Школе Управления обучаются 10 000 человек, в их числе сотрудники крупнейших российских и международных компаний.

Введение

Развитие сотрудника в компании осуществляется в двух плоскостях: горизонтальной и вертикальной. В горизонтальной плоскости происходит накопление знаний и умений, обретение опыта в профессии, расширение компетенции. Вертикальная плоскость предполагает движение вверх по карьерной лестнице. В первом случае организация получает высококлассного специалиста, эксперта. Во втором – теряет эксперта, делая ставку на приобретение руководителя. Но будет ли управленец, который «выращен» из специалиста внутри собственной структуры, эффективным – это большой вопрос, и ответ на него зависит от многих факторов.

Что делать, когда пробил ваш час и нужно принять решение, – становиться руководителем или выбирать горизонтальную плоскость развития? С одной стороны, так заманчиво сделать шаг вперед. Но чаще всего это очень непростой шаг, требующий напряжения воли, ума, физических и моральных сил. Проблема в том, что вас не обучали быть руководителем, и эта сфера профессиональной деятельности вам неизвестна. Как же войти в нее и сделать это достойно?

Данная книга призвана помочь вам развить личную эффективность новобранца-руководителя. Она написана специально для тех, кто осознанно выбирает движение вверх по карьерной лестнице. В основу книги легли лекции, статьи

и тренинги автора, посвященные обучению и развитию сотрудников, повышению их эффективности в условиях бизнес-реалий современной России. Кроме подробной теории, вы найдете здесь актуальные практические рекомендации, задания для наработки навыков и инструменты, при помощи которых решаются конкретные вопросы, возникающие в профессиональной деятельности управленца. Самоорганизация, выстраивание новых взаимоотношений с сотрудниками, лидерство и власть – это сферы, которые вы «прокачаете» с помощью этой книги.

И начать хотелось бы с описания трудностей, с которыми вам как новоиспеченному руководителю придется столкнуться. Осознание того, где и какие подводные камни вас ожидают на пути к вершинам успеха, какие закономерности и механизмы порождают трудности, – это уже хорошее начало.

Трудности на пути новоиспеченного руководителя

Отсутствие управленческих инструментов. Примирая на себя роль руководителя, вы вдруг обнаруживаете, что не владеете технологией управления. Вы должны заново создавать модели поведения, вырабатывать нормы, принципы воздействия на подчиненных, инструменты делегирования. Вам необходимо перестать смотреть на задачу глазами исполнителя, начать распределять обязанности и контролировать их выполнение.

Управленческий инструментарий нарабатывается с течением времени. Но на самых первых порах его поиск и подбор потребуют значительных усилий и смекалки.

Жизнь без регламента. В то время когда специалист спокойно работает по инструкции, выполняя набор заданных действий, руководитель постоянно должен изобретать планы деятельности, согласовывать их с изменяющейся средой, реагировать на кризисы, ставить задачи подчиненным. Погружение в атмосферу повышенной ответственности может оказать существенное давление на управленца, осваивающего свою роль.

Страх конкуренции. Получив назначение на руководящую должность, будьте готовы к конкуренции.

Наверняка вам приходилось сталкиваться с руководи-

телями, которые отказываются признавать компетентность младшего по должности сотрудника, опираться на него в решении поставленных задач. Часто это происходит из-за того, что подчиненному приписывается желание занять кресло шефа. В результате опасаящийся за свое место горе-начальник либо стремится выполнить всю работу самостоятельно, либо делает ставку на заведомо слабых и неопытных работников.

Надо четко осознать, что основной задачей руководителя является распределение обязанностей таким образом, чтобы каждый подчиненный вносил максимальный вклад в успех. Для этого необходимо доверять сотрудникам, уметь разделять ответственность, контролировать, а не выполнять работу за весь отдел.

Еще одна конкурирующая сила – это сотрудники управленческого звена. Поднимаясь на новую ступень карьерной лестницы, вы переходите из среды экспертов в среду управленцев. Теперь ваши достижения сравнивают не с достижениями специалистов, а с успехами начальников смежных отделов. Эти начальники и директора зачастую уже имеют управленческий опыт и наработки и поэтому относятся к «новобранцу» несколько свысока. Нужно выстраивать коммуникацию с ними на принципах партнерства, ведь вы работаете на достижение одной цели.

Профессиональная деформация. Работа в одной профессии более 10 лет неизбежно накладывает отпечаток на

личность. Опытный специалист, несомненно, собрал ценный багаж знаний, умений и навыков, но вместе с тем он выработал определенные стереотипы поведения. Например, вы без труда узнаете кадрового военного, прослужившего 15–20 лет, по выправке, манере говорить, способности одинаково легко подчиняться дисциплине и давать распоряжения. Также легко можно вычислить опытного педагога по его учительской речи и наставническому тону.

В роли руководителя вам придется отказаться от привычных стереотипов поведения, научиться ставить задачи подчиненным, сообщать о директивах сверху, распределять обязанности и оперировать властью.

Привычка отвечать только за себя. Успешный исполнитель делает много работы самостоятельно. Успешный управленец создает условия для того, чтобы подчиненным было максимально комфортно выполнять свою работу. Руководитель занят организационными и административными вопросами, он не обязан быть примером для подражания у рабочих или продавцов. Слоган руководителя должен звучать так: «Smarter, not harder!» («Находчивее, а не усерднее!») или: «Результат чужими руками». Решить поставленную высшим руководством задачу совокупными усилиями возглавляемого отдела – вот новый критерий успеха для вас.

Работа на команду. Став руководителем, вы вышли из команды специалистов. Подобно тренеру футбольной команды, вы уже не играете на поле, но при этом действуете в

интересах команды, корректируете действия игроков и способны существенно улучшить результат. Отныне вы должны оценивать полезность каждого члена команды, делать замечания, критиковать, хвалить, помогать, а при необходимости и расставаться с теми, кто тормозит или портит работу.

Руководитель – это проводник задач от вышестоящего начальства к исполнителям. При этом часто требуется их адаптировать, то есть преподнести информацию в таком виде, чтобы она была понятна подчиненным. Затем происходит распределение нагрузки и льгот.

Человеческий фактор. Взаимоотношения с коллегами нередко становятся самым изматывающим фактором для нервной системы руководителя, выращенного внутри компании. Заставить вчерашних сослуживцев видеть в новом начальнике лидера, научиться вести их за собой, отстаивать свое мнение и доказывать компетентность, стать носителем социального интеллекта – вот лишь некоторые пункты из перечня сверхзадач, которые придется решить после того, как вас выдвинут на должность руководителя из среды специалистов.

Вчерашние соседи по кабинету, с которыми вы вместе тянули лямку и ходили на обед в местный буфет, вдруг должны начать выполнять ваши распоряжения. Готовьтесь к тому, что далеко не каждый легко смирится с положением подчиненного. Кто-то не будет воспринимать вас всерьез, кто-то займет открыто враждебную позицию, кто-то попытается

выторговать для себя послабления и блага «по дружбе».

Итак, при вступлении в новую для себя роль руководителя надо быть готовым к тому, что вы столкнетесь с трудностями. Проблемы, которые будут возникать в жизни нового руководителя, можно спрогнозировать, причем не только по содержанию, но и по времени. Разберем основные этапы и кризисы становления управленца.

Этапы и кризисы становления руководителя

1 ЭТАП. МОТИВАЦИОННЫЙ ПОДЪЕМ

Новая деятельность должна сопровождаться эмоциональным подъемом. Выглядит это примерно так: вы испытываете драйв, вам все интересно и любопытно, все хочется попробовать – посидеть в кожаном кресле, сходить на совещание к генеральному директору, сделать график, распределить задачи, структурировать документацию отдела.

Если вы переживаете подобное состояние в первые дни или даже недели в должности руководителя, то это свидетельство того, что все в порядке и вы на правильном пути. Если же вхождение в новую должность не сопровождается эмоциональным подъемом, то это признак того, что пора качественно менять деятельность. Возможно, вы уже переросли предлагаемую должность или вам требуется новый функционал.

Кризис адаптации. Кризис адаптации наступает примерно через 3–5 недель после даты назначения на должность. Он связан с тем, что новый руководитель осознает свою некомпетентность, ощущает нехватку готовых инструментов для управления.

Кризис адаптации диагностируется по двум векторам: операционному и эмоциональному.

Операционный вектор. В предыдущей сфере деятельности вы были специалистом и авторитетом, теперь же чувствуете себя новорожденным: раньше все успевали, а теперь не хватает времени; на предыдущей должности выполняли все по отработанному алгоритму, а теперь надо изобретать, сочинять, пробовать, спрашивать совета у коллег.

Эмоциональный вектор. Нужно выстраивать новые взаимоотношения и часто разрывать старые. Вчерашние сослуживцы, оставшиеся на ступени специалистов, могут обвинять вас в том, что вы зазнались, а командное звено, в которое вы вступили, не будет признавать в вас равного. Тонкости и хитросплетения человеческих отношений в коллективе способны изрядно потрепать нервы, если не знать, как выходить из конфликтных ситуаций и сглаживать углы, где следует проявить жесткость и настойчивость, а где дать время на то, чтобы все страсти сами улеглись.

Кризис адаптации у некоторых новичков может вызвать желание отказаться от должности, вернуться в зону максимального комфорта, в русло обыденного и привычного. Отказываясь от новых возможностей, связанных с преодолением и обучением, вы выбираете тупиковый путь. Сумеете взять себя в руки и справиться с трудностями – сможете и дальше двигаться вверх по карьерной лестнице.

2 ЭТАП. ВЫЗРЕВАНИЕ

Если кризис адаптации успешно преодолен, то в первый год в новой должности вы будете активно наращивать управ-

ленческие навыки, развивать свою эффективность, получать удовольствие от работы. Только пережив полный цикл рабочего года со всеми отчетами, сезонами, пиками и спадами, кризисами и всевозможными событиями, вы наберетесь достаточно опыта, чтобы не только называться, но и быть руководителем.

Кризис оценки. К концу первого года работы проводят оценку деятельности молодого руководителя и делают выводы о его способностях и профпригодности. Именно в этот момент компания может оценить, насколько вы справились с возложенными на вас управленческими обязанностями.

Специалисты кадровых служб очень неохотно принимают на работу управленцев с небольшим циклом. Ведь для них увольнение с руководящей должности спустя год – это маркер того, что человек не справился, что его деятельность в должности была признана неэффективной. Постарайтесь, чтобы в вашей трудовой книжке не оказалось таких записей. Исключение составляют случаи, когда через год появляется запись о переходе на вышестоящую должность в той же самой организации.

3 ЭТАП. СТАГНАЦИЯ

Второй год работы связан, как правило, с применением наработок первого года. Это спокойный период, когда налаженный механизм управленческой деятельности работает и приносит нужные плоды.

Кризис выбора. Наступает к концу второго-третьего го-

да работы руководителя. Вы чувствуете, что сделали достаточно. Механизмы управления налажены, взаимоотношения в коллективе выстроены. Больше не нужно прилагать массу усилий, чтобы заработать авторитет. Возможно, вы даже будете сопротивляться нововведениям – ведь и так все работает хорошо.

Управленец в этот период встает перед выбором: сохранить все как есть или двигаться дальше, остаться в зоне комфорта или взять на себя новые обязательства? Будьте готовы сделать этот выбор и обосновать свою позицию, поскольку кадровики и вышестоящее начальство будут решать, оставить ли вас на занимаемой должности, открыть для вас новые перспективы или же расстаться с вами.

Таким образом, жизнь управленца – это бесконечное движение вверх. Как только вы остановитесь, молодое поколение жаждущих власти, способных обучаться и развиваться настигнет вас и столкнет вниз.

Все новое – сложно, но в то же время очень интересно. Если у вас есть желание и возможность развиваться, дерзайте. Движение вверх по карьерной лестнице открывает новые горизонты не только в профессиональной, но и в частной жизни. Конечно, от вас потребуются определенные усилия и вложения времени и средств. Лишь единицы имеют талант управленца от природы, остальным же необходимо этому учиться.

Задание. Проанализируйте по своему резюме ваш ка-

рьерный путь. Какие сильные компетенции у вас сформировались к настоящему моменту? В чем вы видите свои слабые стороны? Какие задачи вы ставите перед собой?

Глава 1

Уровни развития организационного мышления

*Люди не рождаются, а становятся теми, кто
они есть.*

Клод Адриан Гельвеций

Развитие сотрудников организации

Чему учиться на разных ступенях карьерной лестницы? Где и у кого учиться, чтобы экономно расходовать средства на повышение квалификации? Подобные вопросы неизменно встают перед теми, кто не желает останавливаться на достигнутом и покоряет карьерную лестницу шаг за шагом.

Дж. Коллинз, автор книги «От хорошего к великому», разработал иерархию организационного мышления, которая помогает определиться с направлением обучения и развития рядовых сотрудников и управленцев разных звеньев.



ЛИДЕР НА УРОВНЕ
СОЦИУМА

ДИРЕКТОР

МЕНЕДЖЕР

ЧЛЕН КОМАНДЫ

СПЕЦИАЛИСТ

Опираясь на теорию Коллинза, уровни развития организационного мышления можно представить в виде пирамиды.

Каждому из этих пяти уровней соответствуют свои задачи обучения, свои методики и способы получения знаний.

Каждая из ступеней карьерной лестницы надстраивается над предыдущей и предполагает накопление опыта и овладение новыми умениями и качественным изменением мышления. Рассмотрим все пять ступеней.

СПЕЦИАЛИСТ (ЭКСПЕРТ, РЯДОВОЙ СОТРУДНИК)

Специалист, или эксперт организации, – это первый уровень карьеры. Компания оценивает личную эффективность такого сотрудника. В нем ценят бухгалтера, или продавца, или производственника. Другими словами, человеку платят как специалисту, отвечающему за результат собственного труда. Кроме этого, эксперт должен придерживаться установленных в организации правил: соблюдать режим труда, дресс-код, регламент, не выходить за рамки субординации и т. д.

Предполагается, что специалист владеет алгоритмами и технологиями выполнения конкретных профессиональных задач. Базовые знания он почерпнул в учебном заведении и имеет диплом, в котором прописана специальность. Дальнейшее развитие сотрудника подразумевает обучение на курсах повышения квалификации и «прокачивание» основных функций, необходимых для выполнения работы.

Продвинутым уровнем развития внутри специализации считают освоение техники и различных технологий. Так, врач может овладеть навыками работы с аппаратом УЗИ, бухгалтер – освоить программное обеспечение для формирования отчетных документов.

В арсенале специалиста всегда есть *готовые решения* для выполнения профессиональных задач. И это характерная черта именно этого уровня мышления. На всех остальных уровнях нет четких инструкций, а, следовательно, требуется

более продуктивное изобретательское видение. Существуют определенные методики, техники, приемы для принятия решений, но нет четко заданного алгоритма действий.

Именно на этой ступени перед сотрудником встает вопрос о дальнейшем построении карьеры: стать узким высококвалифицированным специалистом, расширив и углубив инструментарий, или перейти на следующую ступень, качественно изменив свою деятельность?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.