

Майкл Уоткинс

# Первые 90 дней

Стратегии успеха для руководителей  
всех уровней

Ключевые  
идеи за

30 минут



smart reading

Книги в кратком изложении

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги: Первые  
90 дней. Стратегии успеха  
для руководителей всех  
уровней. Майкл Уоткинс**  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=55702269](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55702269)*

*Майкл Уоткинс: Первые 90 дней. Стратегии успеха для руководителей  
всех уровней. Саммари:*

**Аннотация**

**Этот текст – сокращенная версия книги Майкла Уоткинса «Первые 90 дней». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.**

***О книге***

«Первые 90 дней» Майкла Уоткинса – это руководство для преодоления проблем переходного периода. Когда кресло руководителя занимает новый лидер, для организации наступает критическое время. Однако и для человека, который принял на себя новые обязанности, это тяжелое испытание. Что бы он

ни предпринимал, какие бы новшества ни вводил, он находится в остро уязвимом положении. Оплошности, допущенные в течение первых трех месяцев работы, могут поставить под угрозу или даже подорвать его репутацию. Рассматривая различные сценарии, автор выявляет наиболее распространенные ошибки, дает инструментарий, чтобы их устранить. Для лучшего усвоения информации в конце каждой главы содержатся контрольные вопросы и выводы. Книга входит в рейтинг 100 лучших книг о лидерстве и успехе по версии Amazon.

### ***Зачем читать***

- Адаптироваться в условиях незнакомой корпоративной культуры на новом месте.
- Избежать ошибок переходного периода, которые могут отразиться на всей дальнейшей работе.
- Преодолеть сопротивление среды с максимальным профитом для всех участников процесса.

### ***Об авторе***

Майкл Уоткинс – канадский эксперт по проблемам лидерства. В Гарвардской школе бизнеса читал курс по корпоративной дипломатии. В швейцарском Международном институте управленческого развития (IMD) занимается исследованиями транзита власти. Соучредитель глобальной консалтинговой компании Genesis Advisers. Посвятил свою карьеру поддержке компаний, переживающих переходный период, специализируется на коучинге руководителей высшего эшелона из списка Fortune 500.

# Содержание

Основные мысли книги	7
Как ускорить адаптацию себя как лидера	9
Личное продвижение	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# **Краткое содержание книги: Первые 90 дней. Стратегии успеха для руководителей всех уровней. Майкл Уоткинс**

Оригинальное название:

**The First 90 Days: Critical Success Strategies for New  
Leaders at All Levels**

Автор:

**Майкл Уоткинс**

Тема:

**HR и карьера**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма  
AllMediaLaw

[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

\* \* \*

На новом месте тяжело приходится даже рядовому сотруднику, что уж говорить о руководителях компаний, для которых, как правило, не предусмотрена даже стандартная программа адаптации. Эта книга, полезная для руководителей самых разных уровней, не только дает советы, а предлагает читателю методику, с помощью которой всего за три месяца можно стать действительно успешным менеджером. Ее автор – преподаватель Гарвардской школы бизнеса, читающий в ней курс по корпоративной дипломатии.

# ОСНОВНЫЕ МЫСЛИ КНИГИ

1. Действия, которые вы предпримете в первые три месяца пребывания на новой должности, в значительной степени определяют, добьетесь ли вы в будущем успеха или проиграете

2. Когда новый лидер терпит поражение, то самая частая причина – это нежелание учиться.

3. Нужно признавать и хвалить положительные элементы существующей культуры, даже если вы хотите изменить отрицательные.

4. Когда вы трясете дерево – хорошие специалисты тоже могут упасть.

5. Все ваши попытки обеспечить ранние победы останутся бесплодными, если вы не обнаружите вовремя бомбы замедленного действия и не сумеете их обезвредить.

Действия, которые вы предпримете в первые три месяца пребывания на новой должности, в значительной степени определяют, добьетесь ли вы в будущем успеха или проиграете. Вступление в новую должность – это шанс начать все сначала 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.

Ваша цель состоит в том, чтобы как можно быстрее при-

близиться к точке самоокупаемости и начать приносить пользу организации.

*Точка самоокупаемости – это момент, когда польза, приносимая новым руководителем, становится соизмерима с пользой, которую он получает от самой организации.*

# Как ускорить адаптацию себя как лидера

Генеральных директоров и президентов 210 компаний спросили, сколько времени требуется их менеджерам среднего звена, чтобы достичь точки самокупаемости, они назвали в среднем 6,2 месяца. 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?

Эта книга базируется на пяти основных тезисах, сформулированных в процессе наблюдения за действиями новых лидеров и экспериментов с методами ускорения их адаптации.

- Тезис 1 – 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.

Неудачи при вступлении в новую должность возникают, когда руководители либо не до конца понимают требования, выдвигаемые новой ситуацией, либо им не хватает навыков и гибкости для адаптации к ней.

- Тезис 2 – существуют системные методы, которые лидеры могут использовать, чтобы снизить вероятность провала и быстрее достичь точки самоокупаемости.

При взгляде «сверху» в процессе вступления в новую должность нет ничего уникального. Понятно, что специфика может быть разной. Однако 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.

- Тезис 3 – 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 заключается в умении использовать нужные рычаги воздействия. Новому лидеру необходимо мобилизовать энергию всех сотрудников. Однако зачастую новый руководитель ведет себя как вирус – первые же его действия вызывают враждебность у потенциальных сторонников, под-

рывают авторитет и стимулируют развитие в организации «защитной реакции», направленной на «изгнание вируса».

- Тезис 4 – вступление в новую должность – важнейший этап формирования лидера, и этим процессом необходимо уметь управлять.

Переходный период требует от лидера навыков диагностирования ситуации, способности к саморазвитию, адаптации, выдержки и выносливости. Вступление в новую должность, как и плавание, требует обучения. Лидеров необходимо готовить к ускорению адаптации – тогда они не будут «тонуть» в новой должности.

- Тезис 5 – 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 руководителей. 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, чтобы правильно выстраивать важные взаимоотношения – в изучении новой организации, достижении результатов на начальных этапах и

создании внутрифирменных коалиций. Применение эти рекомендаций поможет сократить период адаптации, а также нивелировать проблемы, связанные с изменением обстановки в самой организации. Иными словами, применение рациональной схемы ускорения адаптации лидеров может иметь реальный практический результат.

*Главная задача руководителя заключается в том, чтобы подобрать стратегию, соответствующую конкретной ситуации. Если вы находитесь в самом начале вашей карьеры руководителя, вам предстоит еще очень многому научиться, но ваше преимущество в том, что вы не успели нахвататься плохих привычек. Вы можете начать все делать правильно с самого начала.*

# Личное продвижение

*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.*

Крайне важно психологически войти в новую для вас роль, взять на себя новую ответственность и сосредоточиться на требованиях новой ситуации. ***Ошибочно считать, что вас ожидает успех в новой должности, если вы будете продолжать делать то же, что и раньше, но только в большем объеме.*** Это вполне логично – «Меня назначили благодаря моим знаниям и достижениям, значит, именно этого от меня ожидают в дальнейшем». Но такой образ мышления деструктивен, потому что вы будете стремиться делать только то, что умеете делать хорошо, отвергая при этом все новое. И будете искренне полагать, что, работая продуктивно, с большой самоотдачей, вы будете эффективным руководителем. Причем верить в это до момента, когда все пойдет наперекосяк.

*Ошибочно считать, что вас ожидает успех в новой должности, если вы будете продолжать делать то же, что и раньше, но только в большем объеме.*

Основные приемы, которые помогут мысленно подготовиться к принятию новой должности, таковы.

- Проведите четкую границу между «прошлым» и «настоящим» – делайте все, чтобы начать мыслить по-новому.

Назначение на новую должность обычно происходит неожиданно. Редко предупреждают заранее, что вас собираются бросить в самое пекло. Даже если вам не удастся осуществить однозначный формальный переход в смысле должностных обязанностей, критически важно сделать это мысленно. Выберите время, например выходной день, и постарайтесь представить себе, что вас повысили в должности, вы «отпускаете» все, что связано с вашей прежней работой, и приступаете к новой. Тщательно продумайте, в чем заключается различие между ними, в чем вы должны мыслить и действовать по-новому.

*Тщательно продумайте, в чем заключается различие между новой и прежней работой, как вы должны думать и что должны делать по-новому.*

- Беритесь с ходу за дело – период перехода для вас начинается с момента, когда вы узнаете, что вашу кандидатуру рассматривают для новой должности.

Можете считать, что через 90 дней после вашего назна-

чения все ключевые фигуры – начальники, подчиненные и коллеги – будут ждать, что вы начнете двигаться вперед. Но независимо от того, сколько у вас есть времени, начните планировать, что вы рассчитываете завершить к тем или иным временным контрольным точкам – первого дня, первой недели, первого месяца и так далее.

*Начните планировать, что вы рассчитываете завершить к тем или иным временным контрольным точкам – первому дню, первой неделе, первому месяцу.*

- Оцените свои слабые стороны – выберите любимые проблемы, к решению которых вы испытываете склонность, и придумайте, как можно скомпенсировать свои слабые стороны.

Компенсировать слабости можно тремя основными способами: самодисциплиной (позволяющей найти время для того, чтобы заниматься не самыми любимыми делами), формированием команды (компетентных людей, способных подстраховать вас в том, что вы не любите делать, и способных чему-то вас научить) и использованием советов и консультаций.

# 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.