



Книга Переломные моменты в жизни и карьере руководителя

Как преодолевать личные и профессиональные кризисы

Дэвид Дотлич, Джеймс Ноэл, Норман Уокер
Jossey-Bass, 2004
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Авторы этой книги сумели связать воедино новейшие познания о психологии лидерства с практическими вопросами подготовки топ-менеджеров и развития лидерских качеств. Все выдающиеся лидеры переживают личные и профессиональные проблемы, оставляющие неизгладимый след в их жизни. Однако в конечном итоге все, что нас не убивает, делает нас сильнее. Для человека, который хотел бы стать лидером, вопрос состоит в том, как не сломаться под ударами судьбы и продолжать идти вперед, несмотря ни на что. Для компаний главный вопрос о лидерстве состоит в другом: как научить своих топ-менеджеров извлекать ценный опыт даже из личных и профессиональных неудач. Эта книга, несомненно, вносит большой вклад в восполнение пробела по данной теме в литературе о психологии руководителей. *BooksInShort* рекомендует ее к прочтению тем, кто переживает непростые моменты в карьере или личной жизни, а также специалистам по работе с персоналом и ведущим развивающих тренингов.

Основные идеи

- Переломный момент – это событие или переживание, которое испытывает человека на прочность и делает его сильнее.
- В карьере руководителя это прием на работу, первое назначение на должность, расширение полномочий, управление коллективом и провал.
- Это также попадание под начало к плохому руководителю, слияние с другой компанией, переезд в страну с иной культурой, поиск баланса между работой и личной жизнью, личные неудачи и разочарования.
- Ваша карьера зависит от умения извлекать опыт из своих ошибок.
- Большинство компаний мешают успешно преодолевать переломные моменты, требуя четко разделять работу и личную жизнь.
- Безупречность карьеры руководителя – это иллюзия.
- Чаще всего топ-менеджеры мужественно переживают личные трагедии.
- Неэффективное управление компанией часто порождает чувство разочарования у ее менеджеров.
- Специфику переломных моментов нужно учитывать при развитии лидерских качеств у сотрудников.
- Рассматривайте каждую вакансию как возможность вырастить нового лидера.

Краткое содержание

Ценность переломных моментов

Когда исполнительного директора одной крупной корпорации попросили охарактеризовать свою управленческую команду, он перечислил их заслуги, а в заключение назвал одну общую для всех них черту. “Все эти люди, – сказал он, – когда-то пережили увольнение”. В эпоху, когда от топ-менеджеров требуют безупречный послужной список, такие слова звучат необычно. Но с точки зрения этого директора умение подняться после падения выступает для управленца безусловно положительным качеством.

“Чем дольше вы работаете, тем больше переломных моментов вам придется пережить, чтобы понять, какого эмоционального и интеллектуального напряжения они вам стоят”.

Даже в самой безукоризненной карьере встречаются переломные моменты. Это такие события, которые меняют человека, подталкивая его к развитию. Все переломные моменты имеют три общие черты: они предсказуемы, влекут глубокие переживания и ведут к кардинальным переменам в жизни или работе. Они изменяют взгляды человека, его отношение к профессии или к самому себе, подталкивают к приобретению новых навыков или усвоению новых моделей поведения. Можно выделить тринадцать типов переломных моментов в жизни и карьере топ-менеджера. К сожалению, большинство корпоративных программ личностного роста не учитывают того позитивного влияния, которое переломные моменты оказывают на новое поколение лидеров.

1. Начало работы в компании

Этот переломный момент настолько очевиден, что его легко упустить из виду. Будущий руководитель оканчивает университет, ищет подходящее место, нанимается на работу и начинает выполнять свои обязанности. Однако на практике все не так просто. Многие молодые специалисты быстро разочаровываются в своей первой работе, потому что ценности компании не совпадают с их ценностями и не все из них готовы приспособливаться. Даже опытные руководители нередко испытывают психологические трудности на новом месте. Начало работы в компании не только сопряжено со сложностями, но и несет с собой новые возможности для развития. Вам придется изучать новую корпоративную культуру и знакомиться с новыми людьми. Этот этап вашей жизни поможет научиться тому, как адаптироваться к новым условиям, и сделает вас психологически устойчивым. Несколько советов помогут вам преодолеть переломный момент этого типа:

“Чтобы продуктивно реагировать на критические события, необходимо расти как личность, а этот рост невозможен без изменения себя”.

• **Примите реальность такой, какая она есть.** Даже если новая роль противоречит вашим ожиданиям, выполняйте свою работу хорошо. • **Досконально изучите своего начальника.** Научитесь угадывать его ожидания. Покажите, что вы умеете слушать и быстро учиться. • **Заведите новые знакомства.** Создайте свою сеть контактов по всей организации. • **Сделайте свои выводы о культуре компании.** Не доверяйте слухам и сплетням. • **Постройте личный график.** Составьте список целей и сроков их достижения.

2. Взятие на себя роли лидера

Рано или поздно у всякого руководителя появляется возможность возглавить какой-нибудь проект. Опасность здесь в том, что при руководстве проектом вы сможете освоить далеко не весь комплекс ценных для руководителя навыков. Возглавив работу команды, выработайте привычку думать с точки зрения группы и принимать во внимание интересы всех ее членов. У одних руководителей нередко возникают проблемы с делегированием полномочий, другие оказываются закоренелыми индивидуалистами, не способными свободно и открыто общаться. Человеку, который блестяще выполнял свои обязанности до повышения, будет совсем непросто оставить свою работу и смириться с тем, что кто-то другой станет выполнять ее иначе. Молодых начальников также подстерегает опасность погрузиться с головой в работу, начисто забыв о людях. Обязательно находите время для общения с людьми, поступайте по справедливости и никогда не злоупотребляйте властью. Кажется, что менеджеры, не извлекая уроков из своего первого опыта руководства, ничего не потеряли, однако со временем их недостатки дадут о себе знать. Первый опыт руководства – фундамент всей вашей дальнейшей карьеры. На этом этапе избежать ошибок не удастся; главное – уметь учиться на них.

3. Резкое расширение круга обязанностей

Этот переломный момент означает конец комфортного существования – вы приступаете к работе, которая потребует максимального напряжения сил. Например, вас перевели из специалистов на должность старшего менеджера, и теперь вам предстоит учиться смотреть на бизнес компании с новой точки зрения, охватывающей всю картину целиком. Другие примеры такого переломного момента – перевод в другую страну или на должность, требующую управления гораздо большим коллективом. Такие назначения вносят разнообразие в повседневную рутину, но в то же время требуют немалых усилий. В конце концов благодаря таким испытаниям вы и развиваетесь как руководитель.

4. Получение рычагов управления целым бизнесом

Назначение на самую ответственную должность в компании – важный момент в карьере любого руководителя. Должность гендиректора, возможно, и сулит большие финансовые выгоды, но при этом вам придется нести ответственность за результаты работы всей компании. Гендиректор должен, подобно канатоходцу, постоянно балансировать на глазах у других, решая то одну проблему, то другую. Не пренебрегайте теми функциями, которые вам не знакомы. Постарайтесь не заикливаться на финансовых результатах в ущерб “человеческой” составляющей. Не упускайте шансов на внедрение новаторских подходов и решений. Большинство гендиректоров со временем учатся справляться с множеством задач и становятся прагматичными и изобретательными. Пройдя это “испытание огнем”, вы сможете пережить то пекло, которое ждет вас впереди.

5. Неудача по вашей вине

Принимая решения, лидеры берут на себя ответственность за риск неудачи. Это значит, что рано или поздно вы лично будете отвечать за произошедший провал. Это неизбежность жизни, и главное в такой ситуации – продолжать мыслить конструктивно. Как гласит народная мудрость, чтобы добиться успеха, нужно увеличить число ошибок вдвое. Извлеките из случившегося опыт, чтобы использовать его в будущем. Возможно, чувство стыда за неудачу – нормальная реакция в такой ситуации, однако оно может помешать извлечению опыта. Не позволяйте неудачам сломить вас и не поддавайтесь соблазну переложить ответственность за неудачу на других. Поиски “козла отпущения” – лучший способ подорвать моральный дух коллектива. Придумайте, как признать свою ошибку и выйти из щекотливого положения, не потеряв лица.

6. Проблемы с начальством и коллегами

Некоторые начальники эксцентричны, мстительны или страдают навязчивыми идеями. Другие всеми силами стараются избежать малейших рисков. Рано или поздно вы должны столкнуться с недоброжелательным начальником и будете решать, остаться или уволиться. Опыт, извлеченный из этого переломного момента, научит вас тому, как продолжать работать, невзирая на отсутствие похвалы, поддержки или защиты. Урок можно извлечь из любого отрицательного опыта – поразмыслите о том, что говорит о вас ваша реакция на действия начальника. Точно так же и ваша эмоциональная стойкость подвергается проверке, когда вам приходится работать в окружении враждебно настроенных коллег. Враждебность в коллективе нередко обусловлена стилем управления в компании, который провоцирует конфликты между сотрудниками.

7. Потеря работы или отказ в ожидавшемся повышении

Этот момент может иметь катастрофические последствия – особенно для топ-менеджеров. Занятие высокой должности становится стержнем внутреннего “я”, а когда вы теряете этот стержень, вам кажется, что вас недооценили или даже унизили. Реагируя на это событие, не позволяйте ему довести над вами. Постарайтесь понять, почему оно произошло, не теряйте связи с друзьями и сочувствующими вам коллегами, продумайте свои дальнейшие действия. В какую бы игру вы ни играли, всегда есть вероятность проигрыша, из которого, впрочем, можно извлечь бесценный опыт, помогающий стать вдумчивым и чутким руководителем.

8. Слияние или поглощение другой компанией

Если у вас есть отчим или мачеха, вы уже кое-что знаете об этом переломном моменте. Вам начинает казаться, что все ваши знания потеряли смысл, а все отношения обесценены. Найдите в себе силы преодолеть первоначальную негативную реакцию и подумайте о том, какие новые карьерные возможности открылись перед вами.

9. Перевод на работу в другую страну

Современная экономика становится все более глобальной и вместе с этим возрастает вероятность того, что вам придется адаптироваться к иной культуре или к жизни в другой стране. В такой ситуации не стоит ограничивать круг общения исключительно бывшими соотечественниками. Когда этот этап карьеры подойдет к концу, вы будете лучше знать, кто вы есть и чего хотите на самом деле, а также научитесь лучше справляться с одиночеством и неопределенностью.

10. Поиск баланса между работой и личной жизнью

С этой проблемой рано или поздно сталкивается любой современный профессионал. Ваша задача – найти такое гармоничное сочетание между работой и семьей, которое бы вас устраивало. Начните поиски с осмысления важности этого баланса для всех аспектов вашей жизни. Ориентируйтесь при этом на свои жизненные принципы и ценности.

11. Отказ от амбиций

После долгих лет упорного стремления к успеху наступает момент, когда для того, чтобы развиваться как личность, вам нужно будет перестать подчеркивать значимость своего положения. Поймите, кто вы есть на самом деле, и внутренне примите это. Пройдя это испытание, вы станете более терпеливым и доброжелательным человеком – эти качества отличают всех хороших учителей. Поздравляем: теперь вы готовы к наставничеству.

12. Трагедия в личной жизни

Это развод, смерть любимого человека, тяжелая болезнь или увечье. Переживание таких трагедий – обязательный элемент психоэмоционального развития руководителя. Одних людей трагедия может сломить, другие же учатся не стесняться своей уязвимости. Осознайте, что случившееся – это часть жизни, и двигайтесь дальше.

13. Потеря веры в систему

В эпоху постоянных корпоративных скандалов с участием высшего руководства человек может легко разочароваться в том, чему он посвятил свою жизнь, и решить выйти из игры. Если корпоративный скандал разразился в вашей компании, не позволяйте себе занять позицию жертвы, но и не превращайтесь в язвительного циника. Вместо этого постарайтесь заново осмыслить то, чем вы занимаетесь. Ориентация на внутренний смысл работы поможет вам преодолеть этот кризис.

С точки зрения компании

На основе концепции переломных моментов компания в силах организовать благоприятные условия для развития лидерских качеств у руководителей и рядовых сотрудников. В частности, компаниям следует подходить к поиску потенциальных лидеров более изобретательно. При подборе кандидатур успехи и достижения конкретного человека не должны выступать единственным критерием отбора. Рассматривайте каждую вакансию как возможность найти или воспитать нового лидера. Внедряйте программы по развитию лидерских качеств, учитывающие специфику переломных моментов, и создавайте благоприятные условия для появления новых лидеров.

С точки зрения человека

Осознайте ответственность за свой личностный и профессиональный рост. Преодоление дискомфорта и психологических проблем помогают вам

развиваться как человеку и руководителю. Если вы достойно пройдете выпавшие на вашу долю испытания, они закалят вас и придадут новые силы. Вам как руководителю нужно овладеть следующими умениями, которые помогут преодолеть личные и профессиональные кризисы:

1. **Научитесь быстро восстанавливаться.** Рекламный слоган часов Timex звучал так: “Их бьют, а они идут”. Успешные лидеры должны проявлять такую же стойкость.
2. **Берите ответственность.** Не занимайтесь поисками виноватых. Примиритесь с неудачей, пройдя четыре стадии ее переживания: шок, гнев, отрицание, принятие.
3. **Учитесь размышлять.** Почаще анализируйте свои успехи и неудачи.
4. **Ищите поддержку в семье.** Благодаря вниманию родных вы не будете чувствовать себя одиноко в трудную минуту.
5. **Налаживайте контакты в профессиональной среде.** Друзья и знакомые помогут вам преодолеть кризис.
6. **Найдите себе “отдушину”.** Для одних это домик в деревне или поездка на море, для других – хобби или творческое занятие.
7. **Учитесь видеть лес за деревьями.** Опасайтесь слишком углубиться в происходящее и утратить видение общей картины.
8. **Не бойтесь рисковать.** Не пытайтесь слишком строго контролировать свою карьеру. Смиритесь с тем, что иногда приходится преодолевать переломные моменты.

Об авторах

Дэвид Дотлич – исполнительный директор и управляющий партнер CDR International, подразделения Mercer Delta Consulting. Консультирует руководителей высшего звена по всему миру. **Джеймс Ноэл** – глава CDR International. **Норман Уокер** занимал руководящие должности в службе управления персоналом в нескольких американских и международных корпорациях.
